

Laís Raycik

**PERCEPÇÕES DE GESTORES E GERIDOS SOBRE O
PRESENTEÍSMO DE TRABALHADORES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli.

Florianópolis
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Raycik, Lais

Percepções de gestores e geridos sobre o presenteísmo de trabalhadores [dissertação] / Lais Raycik; orientador, José Carlos Zanelli - Florianópolis, SC, 2012. 104 p. ; 14,8 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

1. Psicologia. 2. Presenteísmo. 3. Comportamento organizacional. 4. Organizações. I. Zanelli, José Carlos. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

Laís Raycik

***PERCEPÇÕES DE GESTORES E GERIDOS SOBRE O
PRESENTEÍSMO DE TRABALHADORES***

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 18 de julho de 2012.

Dra. Maria Aparecida Crepaldi
(Coordenadora – PPGP/UFSC)

Banca Examinadora:

Dr. José Carlos Zanelli
Orientador
PPGP/UFSC

Dr. Rudney da Silva
Examinador
UDESC/CEFID

Dra. Edite Krawulski
Examinadora
PPGP/UFSC

À minha família, em especial para
minha mãe, meu maior exemplo e
orgulho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida.

Aos meus irmãos e aos meus pais, Sérgio e Mariza, pelo apoio incontestável, por sempre me apoiarem na busca de todos os meus sonhos, pela paciência e por serem meu maior suporte e alicerce.

Ao professor José Carlos Zanelli, meu orientador, pela dedicação, determinação, dinamismo, dignidade e apoio incessante.

Aos professores Suzana e Narbal, pelas sábias aulas e orientações.

Aos professores Rudney e Edite, por aceitarem o convite para a minha banca, pela disposição e contribuições.

Aos colegas e amigos do Programa de Pós-Graduação de Psicologia, que contribuíram para enriquecer este estudo.

Aos colegas e amigos das orientações, Luciano, Fernanda, Magda, Dani e Laertes.

À amiga e parceira de TODAS as horas, Patrícia Romani, pelo empenho, dedicação, força e companhia de tardes e tardes.

À Joana, Aniele e Grazi, por comprovarem que, além de conhecimento, o Mestrado possibilita grandes amizades.

Ao Daniel, pela paciência, carinho e companheirismo tão importantes neste momento.

À coordenação do Programa, pela oportunidade.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original” (Albert Einstein).

RESUMO

Nesta pesquisa, identificaram-se as percepções de gestores e geridos sobre o presenteísmo de trabalhadores. O presenteísmo é entendido neste estudo como o fato de o indivíduo estar presente no trabalho, mas sem realizar as atividades inerentes a sua função. O método utilizado foi baseado na análise de conteúdo das entrevistas com gestores e questionário aplicado a geridos de uma organização privada de Florianópolis - SC. Os resultados obtidos permitiram maior clareza sobre as situações que levam ao presenteísmo e revelam que ele é atribuído muitas vezes ao âmbito de análise individual. Identificou-se maior percepção do presenteísmo pelos geridos considerados não presenteístas, demonstrando dificuldade dos presenteístas reconhecerem seus comportamentos. Os motivos que levam o indivíduo a estar presente no trabalho, mas sem realizar as atividades inerentes à sua função, convergem também para o âmbito individual. Quanto às consequências do presenteísmo, as percepções dos geridos refletem sobre as equipes de trabalho e as dos gestores sobre os resultados da organização. São percebidas possibilidades de mudança nos comportamentos presenteístas. Os geridos identificam possibilidades de mudanças com base em atividades motivacionais externas ao indivíduo e os gestores observam que a possibilidade de mudança do comportamento presenteísta está baseada no papel do líder. Quanto à vivência de comportamentos presenteístas, foi possível identificar que os geridos presenteístas reconhecem a vivência desses comportamentos mais do que os geridos não presenteístas. Para os gestores, é possível tolerar o fato de o indivíduo estar presente no trabalho, mesmo que não realize as atividades de sua responsabilidade, desde que não prejudique os resultados organizacionais. Salienta-se a importância de observar outros fatores que podem influenciar o comportamento presenteísta, como a natureza da atividade, cultura organizacional e situações externas ao indivíduo. Assim, reforça-se a necessidade de as organizações oferecerem subsídios para manter a qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores, buscando condições que melhorem sua saúde e produtividade.

Palavras-chave: Presenteísmo, Comportamento Organizacional, Organizações, Saúde, Produtividade.

ABSTRACT

In this study, we identified the perceptions of managers and managed about presenteeism in organizations. The presenteeism is understood in this study as the fact that the person is at work, but without performing the activities related to its function. The method used was based on analysis of interviews with managers and questionnaire applied in a private organization of Florianópolis - SC. The results led to greater clarity about the situations that lead to presenteeism and show that it is often attributed to the individual analysis level. It was identified a higher perception of presenteeism by managed workers not turned to presenteeism, demonstrating the difficulty of workers turned to presenteeism to recognize their behaviors. The reasons that lead the person to be present at work, but without performing the activities related to its function converge also for the individual level. Regarding the consequences of presenteeism, perceptions of managed reflect on the work teams and managers reflect on the results of the organization. Are perceived possibility of change in the behavior of workers turned to presenteeism. Managed identify opportunities for change based on motivational activities external to the individual and managers note that the possibility of change of the presenteeism behavior is based on the role of the leader. As the experience of presenteeism behaviors, it was found that those managed workers turned to presenteeism recognize the existence of these behaviors more than managed workers not turned to presenteeism. For managers, it is possible to tolerate the fact that the worker is present at work, but without performing the activities of his responsibility, since they are not detrimental to organizational results. It is pointed the importance of observing other factors that may influence the behavior of workers turned to presenteeism, such as the nature of activity, organizational culture and other situations outside the individual. Thus, it reinforces the need for organizations to offer subsidies to maintain the quality of life and well being of workers, seeking conditions that improve health and productivity.

Keywords: Presenteeism, Behavior, Organizations, Health, Productivity.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1a - Percepções dos geridos respondentes não presenteístas a respeito da existência de presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados	40
Tabela 1b - Percepções dos geridos respondentes presenteístas a respeito da existência de presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados	41
Tabela 1c - Percepções dos gestores a respeito da existência de presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados	42
Tabela 2a - Percepções sobre os motivos do presenteísmo identificados pelos geridos respondentes não presenteístas	47
Tabela 2b - Percepções sobre os motivos do presenteísmo identificados pelos geridos respondentes presenteístas	48
Tabela 2c - Motivos do presenteísmo identificados pelos gestores	50
Tabela 3a - Consequências do comportamento presenteísta na percepção dos geridos respondentes não presenteístas	54
Tabela 3b - Consequências do comportamento presenteísta na percepção dos geridos respondentes presenteístas	56
Tabela 3c - Consequências do comportamento presenteísta na percepção dos gestores	58
Tabela 4a - Comentários do grupo de trabalho sobre o presenteísmo na percepção dos geridos respondentes não presenteístas	61
Tabela 4b - Comentários do grupo de trabalho sobre o presenteísmo na percepção dos geridos respondentes presenteístas	62
Tabela 5a - Existência de possibilidade de mudança no comportamento presenteísta e formas de mudar o comportamento presenteísta na percepção dos geridos respondentes não presenteístas	65
Tabela 5b - Existência de possibilidade de mudança no comportamento presenteísta e formas de mudar o comportamento presenteísta na percepção dos geridos respondentes presenteístas	66

Tabela 5c - Existência de possibilidade de mudança no comportamento presenteísta e formas de mudar o comportamento presenteísta na percepção dos gestores.....69

Tabela 6a - Vivência de comportamentos presenteístas pelo gerido respondente não presenteísta e descrição do comportamento73

Tabela 6b - Vivência de comportamentos presenteístas pelo gerido respondente presenteísta e descrição desse comportamento73

Tabela 7a - Existência e descrição da tolerância dos gestores a respeito dos comportamentos presenteístas dos geridos no ambiente de trabalho77

Tabela 8a - Percepções gerais sobre o presenteísmo identificadas nos comentários e observações feitos pelos geridos respondentes não presenteístas80

Tabela 8b - Percepções gerais sobre o presenteísmo identificadas nos comentários e observações feitos pelos geridos respondentes presenteístas81

Tabela 8c - Percepções gerais sobre o presenteísmo identificadas nos comentários e observações feitas pelos gestores84

SUMÁRIO

1	PERCEPÇÕES SOBRE O PRESENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
1.1	PRESENTEÍSMO E ABSENTEÍSMO.....	21
1.2	CONCEPÇÕES SOBRE O PRESENTEÍSMO.....	22
2	MÉTODO.....	33
2.1	SUJEITOS	33
2.2	DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS	34
2.3	SITUAÇÃO E AMBIENTE.....	34
2.2.1	<i>Breve caracterização da organização.....</i>	<i>35</i>
2.3	EQUIPAMENTOS E MATERIAIS.....	35
2.4	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS	36
2.4.1	<i>Contato com os participantes.....</i>	<i>36</i>
2.4.2	<i>Construção dos instrumentos de pesquisa</i>	<i>36</i>
2.4.3	<i>Teste dos instrumentos de coleta de informações</i>	<i>37</i>
2.4.4	<i>Coleta de informações.....</i>	<i>37</i>
3	PERCEPÇÕES DE GESTORES E GERIDOS SOBRE O PRESENTEÍSMO DE TRABALHADORES	39
3.1	EXISTÊNCIA DE PRESENTEÍSTAS NO LOCAL DE TRABALHO E COMPORTAMENTOS IDENTIFICADOS PELOS GESTORES E GERIDOS	39
3.2	MOTIVOS PARA A EXISTÊNCIA DE COMPORTAMENTOS PRESENTEÍSTAS.....	46
3.3	PERCEPÇÕES SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO COMPORTAMENTO PRESENTEÍSTA	54
3.4	PERCEPÇÕES DOS GERIDOS SOBRE COMENTÁRIOS DO GRUPO DE TRABALHO A RESPEITO DO PRESENTEÍSMO.....	61
3.5	PERCEPÇÕES SOBRE POSSIBILIDADE DE MUDANÇA DO COMPORTAMENTO PRESENTEÍSTA.....	64
3.6	PERCEPÇÕES SOBRE VIVÊNCIA DE COMPORTAMENTOS PRESENTEÍSTAS.....	72
3.7	PERCEPÇÕES GERAIS DOS GESTORES SOBRE A TOLERÂNCIA A COMPORTAMENTOS PRESENTEÍSTAS.....	77
3.8	PERCEPÇÕES GERAIS DOS GESTORES E GERIDOS A RESPEITO DO PRESENTEÍSMO	80

4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
	REFERÊNCIAS.....	91
	APÊNDICE.....	99
	APÊNDICE A.....	101
	APÊNDICE B.....	103

1 PERCEPÇÕES SOBRE O PRESENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES

Um dos grandes desafios para as organizações situa-se na complexidade de como atrair e manter profissionais qualificados, o que se intensifica ainda mais com a competitividade acirrada no mundo globalizado. Pressupõe-se que as situações cotidianas afetam o comportamento do empregado e muitas vezes este pode estar de corpo presente no trabalho, mas, por algumas razões, sem conseguir focar na execução de suas atividades. Essa situação, entendida como presenteísmo, pode ocorrer por alguns fatores que serão apresentados no decorrer deste estudo. Diante desse contexto, o objetivo desta pesquisa encontra-se na seguinte questão: **Quais as percepções dos gestores e geridos sobre o presenteísmo dos trabalhadores nas organizações?**

Nos últimos anos, as organizações vêm passando por vários processos de mudança que se referem ao desenvolvimento de novas tecnologias, aumento da concorrência no mercado, qualificação profissional, dentre outras situações. Por essa razão, busca-se, além de identificar possíveis falhas nos produtos ou serviços oferecidos, no intuito de melhorar a qualidade destes no mercado, analisar as dificuldades humanas no trabalho, que de uma forma ou de outra podem sinalizar insatisfações nas organizações, apresentadas por meio de ausências no trabalho, alta rotatividade e até mesmo por motivos de doença relacionada ao trabalho (DALL'INHA, 2006).

Dall'inha (2006) sustenta que o desenvolvimento da humanidade ocasionou mudanças nas organizações, citando como exemplo o movimento da administração científica. A partir desse movimento surgiram mudanças na percepção do trabalho, com vistas à valorização humana na organização, que interferiu também na evolução do homem e no desenvolvimento social, econômico e tecnológico. O autor reforça sua idéia, salientando que a partir de 1920 surgiram as primeiras preocupações científicas sobre a influência das condições físicas do local de trabalho na produtividade dos colaboradores.

Essas transformações econômicas que repercutiram em novas configurações de trabalho e de organizações também são explanadas por Freitas, Heloani e Barreto (2009). Além da questão econômica, os autores indicam a interferência das transformações políticas e sociais que também se refletem na estruturação do trabalho. Nesse sentido, é sustentada que, no âmbito do trabalho, a avaliação individualizada de desempenho acaba privilegiando a quantificação.

Observa-se que com as mudanças no contexto organizacional, a força de trabalho também está sendo modificada e redesenhada. Calzaretta (2007) sinaliza que estão sendo criadas novas ocupações e novos tipos de trabalho nas organizações, exigindo assim novos tipos de trabalhadores, que tenham capacidade de responder adequadamente a essas demandas. Dessa forma, o autor questiona se, do ponto de vista da saúde ocupacional, os trabalhadores estão preparados para lidar com esses novos desafios e se as condições biopsicossociais são ideais para o desempenho de suas funções.

Cada vez mais se considera que a atividade profissional pode implicar positiva ou negativamente, tanto para o indivíduo, como para as organizações (LARANJEIRA, 2009). Os aspectos positivos se referem ao que o indivíduo consegue obter por meio do trabalho, desde aspectos socioeconômicos, status social, a identidade do indivíduo que é atribuída ao seu trabalho, além dos demais aspectos psicológicos que podem auxiliar na autoestima do empregado.

Quanto aos aspectos negativos, o trabalho pode impactar na vida do indivíduo na medida em que este não gosta do que faz, não acompanha as tecnologias, sente-se ameaçado, seja pelo excesso de trabalho, seja por que colegas, superiores e subordinados são fontes de conflito. Em outras situações, o trabalho realizado pode não atender suas expectativas, dando a impressão de estar com demasiado tempo livre. Essa situação pode impactar negativamente no indivíduo, uma vez que este entenda seu trabalho como algo não produtivo. Segundo Laranjeira (2009), é relevante considerar que as profissões podem ter elementos distintos, sendo necessário avaliá-los quando se fala de situações estressantes para o indivíduo.

As situações vivenciadas no contexto organizacional podem levar à alterações fisiológicas, emocionais e comportamentais, as quais favorecem a diminuição da saúde e do bem-estar do indivíduo. Diante do contexto atual e da complexidade das relações de trabalho na atualidade, novos conceitos emergem diante da realidade. Dentre eles se destacam o absenteísmo e o presenteísmo, que representam duas situações vivenciadas no mundo do trabalho (ALTOE, 2010).

O absenteísmo e o presenteísmo são objetos de estudo internacionais, mas no Brasil observa-se maior ênfase aos estudos sobre absenteísmo, sugerindo assim, lacunas que podem ser aprofundadas no caso do presenteísmo. Uma dessas lacunas refere-se às percepções dos gestores e geridos sobre o presenteísmo nas organizações. Como são poucos os estudos empíricos que evidenciam a existência do presenteísmo no Brasil, identificar as percepções dos gestores e geridos

sobre este fenômeno é relevante para evidenciar o que se entende pelo presenteísmo e seus efeitos nas organizações.

1.1 PRESENTEÍSMO E ABSENTEÍSMO

No que se refere ao absenteísmo, Dias (2005) expõe que pode ser entendido como o ato de faltar a um compromisso de trabalho, considerando que essa definição se refere a toda e qualquer forma de não comparecimento ao trabalho, ainda que seja direito do trabalhador, como licença médica ou luto. Em uma perspectiva psicossociológica, o absenteísmo é considerado um comportamento de ausência, individual e exterior à organização. Para Guerreiro (2010), a organização não pode prever esse tipo de comportamento, por isso é entendido frente ao âmbito das relações individuais do trabalho.

A ausência temporária ao trabalho, além de afetar o lucro e a produção das empresas, gera horas-extras, atrasos nos prazos, clientes descontentes e aumento da atividade dos outros funcionários que têm que dar cobertura para o colaborador ausente (ALVES, 1995). Além disso, o autor complementa que a sobrecarga de trabalho e a insatisfação dos colaboradores podem contribuir para elevar o índice de absenteísmo, desencadeando queda da qualidade e adoecimento no ambiente de trabalho.

Segundo Dias (2005), o papel das políticas de gestão de pessoas deve ser cada vez mais ativo no controle do absenteísmo, uma vez que os resultados individuais parecem ser influenciados significativamente com incentivos, reconhecimento, preocupação com o bem-estar dos funcionários e o atendimento às suas necessidades para o desempenho considerado adequado. Aliado a isso, o autor apresenta os argumentos de Robbins (1999) quanto aos custos do absenteísmo, estimado anualmente (apenas em empresas dos Estados Unidos e Alemanha) em cerca de 75 bilhões de dólares. No entanto, não foram encontrados, nos limites desta pesquisa, estudos que evidenciem custos sobre absenteísmo no Brasil.

É possível perceber que o absenteísmo resulta em consequências consideradas graves pelo ponto de vista econômico (GUERREIRO, 2010). Para o autor, o absenteísmo tem impacto na redução da força de trabalho dentro das organizações, influencia nas questões sociais e atualmente já pode ter suas consequências percebidas em relação à sustentabilidade das organizações.

As causas do absenteísmo podem ser as mais diversas e, segundo Guerreiro (2010), nem sempre tem sua origem no funcionário.

Para a autora, o absenteísmo pode ser resultado de questões da própria organização: problema com supervisão do trabalho, empobrecimento das tarefas, falta de motivação e estímulo, condições de trabalho desagradáveis, falta de integração e gestão ineficiente. Corroborando essa concepção, Ferreira, Griep, Fonseca e Rotenberg (2012) reforçam que poucos dias de ausência estão associados principalmente à cultura organizacional e à insatisfação dos trabalhadores com as atividades que realizam. Já o absenteísmo de longa duração é considerado reflexo de condições de saúde e de problemas familiares.

Somando-se ao absenteísmo, foi identificado um novo fenômeno, denominado presenteísmo. Observa-se que o absenteísmo e o presenteísmo tendem a possuir uma base em comum no que se refere aos fatores psicossociais. De acordo com a International Stress Management Association – Brasil (ISMA, 2010), o presenteísmo começou a ser estudado na França, na década de 1950, voltando à tona recentemente, no momento em que as empresas passaram a perceber com maior ênfase que tornar-se mais competitivo depende dos colaboradores.

1.2 CONCEPÇÕES SOBRE O PRESENTEÍSMO

Apesar de ter o início dos estudos a seu respeito na década de 1950, somente a partir dos anos 1990 é que o presenteísmo começou a demonstrar maior relevância de estudo e passou a ser observado com maior ênfase nas organizações. Para Flores-Sandi (2006), essa ênfase ao estudo se deu em razão das altas taxas de desemprego que geravam sentimentos de insegurança quanto à estabilidade e permanência dos trabalhadores em seus empregos. O medo de serem demitidos fazia com que permanecessem no trabalho mesmo doentes.

Calzaretta (2007) expõe que o presenteísmo é um neologismo criado para indicar o oposto ao absenteísmo. Metaforicamente se refere a “estar presente no trabalho, mas sem trabalhar”. Para este autor, o presenteísmo é socialmente construído, expressa-se nas interações sociais e está associado a fatores biopsicossociais que afetam o desempenho do trabalhador.

Ao buscar a origem do termo presenteísmo, Flores-Sandi (2006) clarifica que ele foi cunhado por Cooper, psicólogo especialista em Administração Organizacional da Universidade de Manchester, Reino Unido. Com base neste autor, o presenteísmo é entendido como o processo de o empregado estar presente no trabalho, mesmo doente. Reforça que a principal consequência do presenteísmo está vinculada à

perda de produtividade, frente ao esforço do indivíduo em manter-se no trabalho mesmo sem condições de saúde. Lowe (2002) acrescenta que Cooper sustentava a forte relação do presenteísmo com insegurança e sentimentos de excesso de trabalho.

Além disso, o conceito de presenteísmo pode ser entendido sob dois aspectos. O primeiro envolve uma visão relacionada à saúde ocupacional, mais contemplada na Europa (OGATA, 2008). Essa visão se refere ao fato de o empregado permanecer trabalhando, mesmo doente (YAMASSHITA, ARAKIDA, 2006; DEW ET AL, 2005; LOWE, 2002; SANDERSON ET AL, 2006; PILETTE, 2005).

Levin-Epstein (2005) sinaliza que o presenteísmo se refere ao fato da pessoa permanecer no trabalho mesmo doente e contribui com esse entendimento, descrevendo-o como perda da produtividade que ocorre quando os empregados apresentam desempenho abaixo da média devido a qualquer tipo de doença. Ou seja, é um fenômeno comum, em que muitos empregados trabalham com dores nas costas, alergias, artrite e outras doenças que podem prejudicar seu próprio desempenho e a produtividade.

Corroborando essa concepção, Barreto (2003) indica que o indivíduo trabalha mesmo doente por medo de ser demitido, o que aumenta a dependência em relação à organização, fazendo com que trabalhe silenciando sua dor. Além disso, inclui nessa concepção o fato de trabalhar persistentemente por mais horas e abdicar do seu período de férias, em razão da insegurança de perder o seu emprego.

A segunda concepção proposta por Ogata (2008) é mais utilizada nos Estados Unidos e está relacionada às condições que afetam negativamente a produtividade no trabalho, assumindo uma visão de caráter mais individual. Essa concepção de presenteísmo se refere ao fato de o indivíduo estar presente no trabalho, mas com capacidade reduzida (BURTON ET AL, 2005; MATTHE ET AL, 2007; SANDERSON ET AL, 2006; UEGAKI ET AL, 2007).

O fato de os trabalhadores estarem presentes no trabalho, mas sem conseguirem realizar todo o seu potencial também é sustentado por Stevens (2005). Da mesma forma, Umann (2012) se refere ao presenteísmo com a condição em que as pessoas comparecem ao ambiente de trabalho, porém realizam as atividades inerentes às suas funções de modo não produtivo, ou seja, não apresentam bom desempenho por problemas de ordem física ou emocional que podem ou não estar relacionadas ao ambiente de trabalho. Ressalta-se que neste estudo o entendimento de presenteísmo baseia-se nessa concepção.

Gravitol (2008) sugere que existem pessoas que não só acreditam que trabalham muito, mas que disseminam essa ideia para aqueles que convivem em seu meio, alimentando a autoimagem de profissional dedicado, participativo e interessado em permanecer na organização. Nesse entendimento, o funcionário estaria tentando esconder a insegurança ou o medo de ser preterido ou demitido, por não estar à disposição da organização. Lowe (2002) também aponta o entendimento do presenteísmo em relação ao excesso de trabalho, como uma expressão perversa, no sentido de o trabalhador se sobrecarregar com a quantidade de trabalho, demonstrando seu compromisso com a organização ou como uma forma de lidar com a insegurança resultante das relações laborais. Dessa forma, o trabalhador procura não se ausentar do trabalho.

Lowe (2002) acrescenta que os Estados Unidos têm demonstrado grande preocupação no que tange ao empregado não conseguir responder produtivamente devido ao estresse, depressão ou até mesmo doenças mais simples, como dores de cabeça. Para o autor, é importante avaliar questões básicas relacionadas à estrutura, à organização do trabalho e às relações interpessoais, visto que elas podem ter relação direta na manifestação do presenteísmo.

Frente ao entendimento do presenteísmo como algo que afeta a produtividade do indivíduo, aponta-se a possibilidade de outros fatores estarem envolvidos nessa situação. Esses fatores remetem a problemas sociais, dificuldades no ambiente de trabalho, problemas familiares, preocupação com o cuidado de crianças ou idosos, condições características ao mercado de trabalho, questões culturais, sejam elas locais, sejam regionais (CULLEN E MACLAUGHLIN, 2006; HU ET AL, 2004; STEVENS, 2005).

Segundo Arechavaleta (2008), enquanto a maioria das empresas brasileiras ainda não tem clareza sobre o que vem a ser o fenômeno do presenteísmo, nos Estados Unidos ele já é amplamente estudado, sendo considerado o inimigo oculto da produtividade. Durante muito tempo, falou-se sobre o absenteísmo, porém, ultimamente, o que tem preocupado os gestores de pessoas é o que se define como presenteísmo, entendido neste estudo como o processo de a pessoa estar fisicamente presente no trabalho, mas mental e emocionalmente ausente, por questões de doença, problemas pessoais ou familiares.

Em um levantamento para identificar o presenteísmo nas organizações realizado por uma empresa de Recursos Humanos nos Estados Unidos, Levin-Epstein (2005) revela que quase 40% dos empregadores entrevistados responderam que este fenômeno é um

problema enfrentado em sua organização. O autor não apresenta o número de participantes dessa pesquisa, mas em outro estudo em que 25 mil trabalhadores foram solicitados a responder sobre seu estado de saúde revela que, destes, 20% já haviam vivenciado algum problema de saúde que impactou o seu desempenho no trabalho.

O presenteísmo pode ser entendido como resultado das novas relações de trabalho e não pode ser analisado isoladamente (ARECHAVALETA, 2008). Quando a organização não está familiarizada com o conceito de presenteísmo pode provocar uma demissão equivocada ou desperdício de talento, pois pode entender que o empregado não está produzindo de acordo com o esperado por estar fazendo “corpo mole”, sem levar em conta as outras dimensões que podem fazer com que o indivíduo esteja somente de corpo presente no trabalho.

Considera-se a complexidade de identificar comportamentos presenteístas, sendo mais difícil identificar o empregado presenteísta do que reconhecer o absenteísta. Evidencia-se que os gestores enfrentam uma dupla dificuldade nesse sentido. A primeira se refere à identificação do problema, uma vez que não é tão visível quanto o absenteísmo e a segunda dificuldade se trata da mensuração dos prejuízos, em termos de produtividade (ARECHAVALETA, 2008).

Corroborando a ideia da complexidade em identificar o presenteísmo, Laranjeira (2009) sustenta que é um conceito usado para designar o fenômeno em que a pessoa vai trabalhar, mas realiza suas atividades laborais de um modo não produtivo. Além disso, não apresenta um bom desempenho, seja por problemas físicos, seja mental. Para reforçar essa ideia, Pilette (2005) argumenta que as principais causas do presenteísmo estão relacionadas a problemas mentais, como depressão, estresse e exaustão emocional, a problemas musculoesqueléticos, como lombalgias e artrites e também o relaciona a problemas respiratórios, como sintomas de gripes, asma, dentre outros.

No que se refere aos motivos desencadeantes do presenteísmo, Flores-Sandi (2006) esclarece que é difícil indicar apenas uma causa, pois o empregado está imerso em suas relações biopsicossociais e cada pessoa pode ser afetada de uma maneira diferente. Argumenta que mesmo assim, a maior predisposição para o presenteísmo encontra-se em situações laborais em que há baixo nível de autonomia.

Cobrança excessiva e vigilância constante foram identificadas na literatura como possíveis desencadeantes do presenteísmo (SILVA, OLIVEIRA, SOUZA, 2011). Essas situações, além de comprometerem a produtividade do indivíduo, acarretam prejuízos em sua vida pessoal. As

autoras sinalizam que muitas vezes a própria organização é produtora do adoecimento e que pode atingir a saúde física e mental dos trabalhadores e sua família.

Outro fator que pode desencadear o presenteísmo é o sentimento de desmotivação em relação ao ambiente de trabalho. Tal situação pode ocorrer por diversos motivos, como a falta de perspectiva de crescimento na organização, intensa pressão para alcançar resultados ou até mesmo o desenvolvimento de uma função que proporciona pouca ou nenhuma satisfação. Outros fatores que podem interferir na motivação e consequentemente na produtividade estão relacionados com a falta de identificação com a empresa, carência de regras claras, clima organizacional não favorável a relações saudáveis, entre outros fatores (ARECHAVALETA, 2008).

Ao indagar sobre os fatores que podem acarretar o presenteísmo, Arechavaleta (2008) cita o clima organizacional como um dos principais fatores. O temor de que os gestores pensem que estão fazendo “corpo mole” pode levar os funcionários a comparecem ao trabalho, mesmo apresentando problemas de saúde físicos e mentais. Outro fator desencadeante é o sentimento de desmotivação em relação ao ambiente de trabalho, uma vez que quando o trabalhador percebe que não tem perspectivas na organização, pode sentir-se deslocado em relação aos objetivos que pretende alcançar, influenciando sua produtividade e qualidade do trabalho realizado. Ainda no que se refere às razões do presenteísmo, Aronsson e Dallner (2000) descrevem a falta de comprometimento do empregado, que geralmente é resultado da perda de identificação com a organização, da falta de regras claras para avaliação do desempenho e também da ausência de uma liderança que inspire as pessoas.

Um estudo coordenado por Goetzel (2004) demonstrou que as condições relacionadas com o presenteísmo geram mais custos em assistência médica, quando comparados com os custos diretos com saúde. O mesmo autor expõe que os custos com o presenteísmo chegam a 150 bilhões de dólares por ano nos Estados Unidos. Algumas características do trabalhador presenteísta são apresentadas por Gravitol (2008): insegurança ou medo de perder o emprego, encaram o trabalho como um peso, tem baixa produtividade e não tiram férias com receio de serem substituídos.

Condições insalubres do trabalho e fatores externos, incluindo vida pessoal e familiar mais uma vez aparecem quando se trata do presenteísmo (CALZARETTA, 2007). O autor aponta como formas de avaliar o presenteísmo o autorrelato e a avaliação da perda do tempo

produtivo, sugerindo ainda a necessidade de observar esses comportamentos logo que aparecerem os primeiros sinais, dificultando assim que um trabalhador influencie no surgimento de comportamentos presenteístas dos colegas.

Outra pesquisa realizada também nos Estados Unidos em 2005 foi realizada na empresa Dow Chemical e evidenciou que alergias, dores articulares, problemas lombares e posturais foram responsáveis por redução na capacidade de trabalhar de até 36% dos empregados. Ogata (2008) revela que os autores desse estudo estimaram que problemas crônicos de saúde são responsáveis por 10% dos custos com mão-de-obra, sendo que, destes, 7% podem ser atribuídos ao presenteísmo.

Em se tratando de ações propostas para minimizar os problemas relativos ao presenteísmo, Arechavaleta (2008) propõe implementar uma série de medidas, entre elas: assegurar a divulgação dos fundamentos, princípios e objetivos da organização, debatendo-os coletivamente; selecionar os trabalhadores no intuito de identificar seus eventuais problemas; investir no cuidado com a saúde dos trabalhadores, priorizando a prevenção contra doenças e enfermidades; educar os trabalhadores a procurarem um médico e ficarem em casa quando doentes; implementar programas de apoio psicológico e emocional; desenvolver programas de prevenção de acidentes, sobretudo quando se trata de uma atividade de elevado risco. Sustenta a necessidade de estar atento para qualquer manifestação de problema que possa se apresentar no contexto do trabalho.

Ainda sobre as propostas para diminuir comportamentos presenteístas, Calzaretta (2007) sinaliza que algumas empresas já estão adotando ações como espaços para relaxamento, modificações no cardápio – oferecendo alimentos mais saudáveis, ações para inibir o consumo de cigarros e promoção de atividades físicas. Essas ações parecem ser mais direcionadas ao entendimento do presenteísmo em decorrência de problemas de saúde e leva a questionar a eficiência deles mediante fatores que não sejam somente relacionados a questões de saúde. Duran (2007) aponta ainda a necessidade de diagnóstico específico, a fim de identificar qual o motivo do presenteísmo na organização e, a partir desses resultados, propor ações concretas.

Em pesquisa realizada nos Estados Unidos, Gorovisky (2008) identificou as principais razões de os trabalhadores presenteístas comparecerem ao trabalho, quando não deveriam ir. Não explicita qual o método utilizado para identificar os trabalhadores presenteístas, mas argumenta que 65% dos participantes afirmam que há muito trabalho a fazer e os prazos são curtos; 56% acreditam que não há ninguém para

cobrir sua falta; 55% não querem utilizar os dias de férias; 49% temem alguma punição; 49% acreditam que as dispensas por doença deveriam ser reservadas para outras situações; 36% não faltam por lealdade à organização; 27% acreditam que a cultura da organização desencoraja o uso dos dias de afastamento e 9% acreditam ser muito difícil trabalhar em casa. Considera que mesmo com problemas diversos, os colaboradores comparecem ao trabalho, pois temem não serem considerados comprometidos com o trabalho ou receiam serem despedidos em razão do absentéismo.

O empregado com baixa produtividade custa mais caro à empresa do que aquele que falta ao trabalho (GOROVISKY, 2008). A falta não programada corresponde à perda de 100% de produtividade em um dia de trabalho. No entanto, quando o empregado produz vários dias aquém de suas possibilidades, as perdas são relativamente maiores. Gorovisky (2008) esclarece que o presenteísta pode resultar em um retrabalho, que implica maiores gastos e custos para a empresa. Da mesma forma, um problema de saúde não tratado devidamente pode significar a longo prazo, aumento nos custos com consultas, medicamentos e, até mesmo, pensão ou aposentadoria precoce.

Para Dew e Small (2005), o presenteísmo é dependente de aspectos econômicos e sociais e necessita ser estudado em conjunto com o absentéismo, entrando na pauta das atuais discussões teóricas sobre o ambiente de trabalho. Em outros estudos, Goetzel et al. (2004) constataram que o custo do presenteísmo se apresentou mais significativo que custos com medicamentos na maioria das condições de agravo à saúde, representando de 18% a 60% do total de custos para as dez condições de saúde mais onerosas para os Estados Unidos.

A maioria dos estudos sobre presenteísmo evidencia a produtividade. Entretanto, em um estudo desenvolvido por Flores-Sandi (2006) com professores, a autora evidencia o sofrimento psíquico, especialmente na prática do presenteísmo. A autora cita que o mal-estar que invade o trabalho docente manifesta-se em somatizações psíquicas e, especialmente na educação pública, o presenteísmo apresenta-se nos moldes que são introjetados na prática da formação do professor.

De acordo com essa autora, os professores identificados como presenteístas extrapolam a dimensão econômica do fato, uma vez que não perderiam o emprego por estarem doentes, mas mantêm suas atividades docentes com o intuito de se sentirem úteis, no sentido de cumprirem a sua missão de educar. Flores-Sandi (2006) argumenta que no imaginário do professor, ele carrega o estigma de ser o profissional

da doação e que precisa se solidarizar com os outros, exercendo o cuidado com o crescimento de seus alunos.

O trabalho docente evidencia sua complexidade, no sentido de estar inserido nas dinâmicas em que a pressão no trabalho é constante, bem como a incerteza sobre se o seu desempenho irá afetar a aprendizagem do aluno. Assim, o professor se vê rodeado de cobranças e culpa-se por não conseguir os resultados que almeja alcançar. Dessa forma, as escolas sofrem com o absenteísmo e também com o presenteísmo, que demonstra que o adoecimento e o sofrimento do professor estão além dos registros de licença médica (FLORES-SANDI, 2006).

No estudo de caso apresentado por Flores-Sandi (2006), o relato da professora é um exemplo nítido de presenteísmo. Ela excede ao máximo seus limites no trabalho, o que marcou definitivamente sua vida profissional, pois além de não reconhecer os reclames do seu corpo, não procurou ajuda antes de a doença se instalar com maior gravidade (FLORES-SANDI, 2006). Evidencia que muitos professores trabalham mesmo doentes, medicando-se nos intervalos de aula, queixando-se de diversas doenças, mas, mesmo assim, continuam presentes no trabalho e alguns podem até manter sua produtividade. Segunda a autora, os professores tentam ainda ser um diferencial para os jovens com que trabalham e tentam dar uma resposta a sua cobrança pessoal. Essa seria uma tentativa de minimizar o sentimento de culpa e inutilidade, por isso eles procuram estar presentes na tentativa de que a relação com os alunos melhore e contribuam com o crescimento destes para um mundo melhor.

Outro estudo que apresenta dados sobre o presenteísmo foi desenvolvido pela Desjardisn Financial Security, no Canadá. Kinjerski (2010), o qual não demonstra a metodologia utilizada no trabalho, revela que 42% dos trabalhadores canadenses passaram a trabalhar doentes ou esgotados pelo menos uma vez no ano de 2007. Segundo o estudo, tal fato ocorreu pela preocupação iminente com prazos, volume de trabalho e perda de renda, principalmente nas organizações em que a falta no trabalho não é bem vista pelos dirigentes. A visão de presenteísmo para este autor é entendida como o empregado permanecer no trabalho mesmo doente. Acrescenta ainda que o presenteísmo é mais comum em tempos econômicos difíceis e quando o desemprego é alto, pois provavelmente as pessoas terão medo de perder seu trabalho.

Observa-se que nos Estados Unidos, diante das graves consequências do absenteísmo e do presenteísmo, algumas organizações estão mudando a maneira de atuar. O *work hard*, traduzido como

trabalhar pesado está sendo substituído pelo termo *work smart*, que significa trabalhar de forma inteligente, demonstrando que na atualidade o novo enfoque está na procura por pessoas que trabalhem reflexivamente, visando atender às prioridades e aos objetivos claros em um espaço de tempo menor, para obter resultados finais mais satisfatórios (GRATIVOL, 2008).

De acordo com os dados do ISMA (2010), enquanto nos Estados Unidos a principal causa do presenteísmo está relacionada ao fato de as pessoas terem excesso de trabalho, no Brasil, o medo de perder o emprego ainda é fator determinante. Contudo, ressalta-se que no Brasil os estudos sobre presenteísmo são poucos, sendo necessário maior aprofundamento para delimitar os aspectos que estão mais envolvidos e relacionados aos comportamentos presenteístas, especialmente no ambiente de trabalho.

Apesar da gravidade, Aronsson e Dallner (2000) argumentam que quadros de exaustão e esgotamento dos trabalhadores ainda não são percebidos como sinais do presenteísmo. Diante dessa realidade, os mesmos autores discutem a necessidade de se criar estratégias preventivas a fim de lidar com comportamentos dessa natureza, já que assim como o absenteísmo, o presenteísmo é um fenômeno que pode comprometer a saúde física e psíquica do trabalhador.

No que tange à mensuração dos aspectos que podem prejudicar a produtividade do empregado, um estudo desenvolvido pelo Medibank Private na Austrália (2007) relata a importância de desenvolver instrumentos para avaliar essas situações. Revela que nos últimos anos foram desenvolvidos alguns instrumentos para mensurar o presenteísmo e seunexo de causalidade, ou seja, as condições médicas relacionadas com a perda de produtividade do trabalhador. Em uma dessas tentativas, Lofland (2004) analisou um conjunto de vários questionários sobre presenteísmo, avaliando a relação de sua aplicabilidade e validade para estimar os custos com o fenômeno. Os resultados evidenciaram que os questionários deveriam ser revisados.

Esse mesmo estudo apresenta um conjunto de instrumentos importantes para mensurar os impactos de o indivíduo estar no trabalho sem produzir. Os instrumentos se referem a entrevistas pessoais, entrevistas por telefone e autorrelato. A coleta de informação com base na entrevista permite obter dados de um grande número de trabalhadores e aumenta a representatividade, mas evidencia que a maior representatividade alcançada foi por meio da autoavaliação dos empregados. O estudo evidencia uma lista de instrumentos que podem ser utilizados para avaliar tanto o absenteísmo, como situações que

interferem na produtividade. São eles: *American Productivity Audit* (APA); *Health Limitations Questionnaire* (HLiQ); *Healthy People/Productive Community Survey* (HPCS); *Health and Performance Questionnaire* (HPQ); *Work Productivity Short Inventory* (WPSI); *Angina-Related Limitations at Work Questionnaire* (ALWQ); *Endicott Work Productivity Scale* (EWPS); *Health and Labour Questionnaire* (HLaQ); *Health and Work Questionnaire* (HWQ); *Health and Work Performance Questionnaire* (WHO); *Migraine Work and Productivity Loss Questionnaire* (MWPLQ); *Standard Presenteeism Scale* (SPS); *Work Productivity and Activity Impairment Questionnaire* (WPAIQ); *Worker Productivity Index* (WPI).

No que se refere aos instrumentos que podem mensurar a interferência dos problemas de saúde na capacidade de desenvolver tarefas no trabalho, Soárez et al. (2007) traduziram para o português o Questionário sobre limitações no trabalho (WLQ). O estudo para validação foi realizado no Hospital e na Escola Paulista de Medicina da USP e os resultados obtidos demonstram que a versão do WLQ brasileiro é uma medida válida e confiável, útil para medir o impacto de problemas de saúde sobre a produtividade de trabalhadores brasileiros. Contudo, vale ressaltar que o instrumento não é direcionado somente ao presenteeísmo, mas também a outros fatores que podem estar relacionados com o desempenho dos funcionários. Esse questionário leva em consideração o conceito de presenteeísmo relacionado a questões de saúde do trabalhador.

No estudo desenvolvido pelo Medibank Private (2007), os autores argumentam que o presenteeísmo representa também uma oportunidade importante para os gerentes e diretores das organizações. Essa situação pode auxiliá-los a melhorarem o desempenho da organização na medida em que invistam em estratégias que melhorem a qualidade de vida dos empregados com problemas de saúde.

Percebe-se que a preocupação a respeito do presenteeísmo tem sido cada vez mais presente nas organizações, entre trabalhadores, profissionais de saúde e objeto de estudo nas universidades (CALZARETTA, 2007). Essa preocupação é resultado do impacto causado na produtividade, economia nacional e também dos efeitos sobre a vida dos empregados, seja em questões de saúde, questões familiares ou inerentes ao desempenho. Rojas (2007) reforça que os problemas do presenteeísmo influenciam a qualidade de vida, prejudicando a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Observa-se que ainda não se tem uma conceitualização clara na literatura científica sobre o presenteeísmo, muitas vezes sendo difícil o

seu entendimento. Embora apresentem-se algumas tentativas de definições sobre o presenteísmo, as ideias parece que ainda não são claras, sustentando a relevância do presente estudo, na intenção de identificar as percepções dos gestores e geridos sobre o presenteísmo nas organizações.

Frente à escassez de estudos sobre esse tema no Brasil e mediante as considerações da importância de seu aprofundamento já citadas, ressalta-se e justifica-se a necessidade de aprimorar os estudos sobre essa temática. Dessa forma, conhecer as percepções dos gestores e geridos sobre o presenteísmo é importante, uma vez que a literatura demonstra que esse fenômeno, além de impactar a produtividade das organizações, pode influenciar a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

2 MÉTODO

Este capítulo visa descrever os procedimentos que foram adotados para identificar as percepções de gestores e geridos sobre o presenteísmo nas organizações. No intuito de conferir credibilidade e fidedignidade ao trabalho, alguns procedimentos foram adotados e a seguir serão descritos sujeitos, caracterização da organização, instrumentos, fontes de informação e equipamentos utilizados, situação e ambiente, aplicação dos instrumentos e análise dos dados. Esse processo foi constantemente revisto a fim de conferir confiabilidade à pesquisa.

2.1 SUJEITOS

Para a realização do estudo, foram convidados dez gestores de uma organização particular da Grande Florianópolis, que exercem papel de liderança formal. Segundo Zanelli e Silva (2008), gestores são pessoas com poder de influenciar e dar apoio e por serem considerados formadores de opinião, pela responsabilidade atribuída ao cargo, por isso optou-se por iniciar a pesquisa conhecendo as percepções dos gestores.

Os dez gestores convidados aceitaram participar da pesquisa. De posse dos resultados das entrevistas com os gestores, a pesquisadora pôde ter maior clareza para elaborar o questionário para ser aplicado aos geridos. Na entrevista com os gestores foi solicitado que eles exemplificassem pessoas que apresentavam comportamentos presenteístas no local de trabalho. Como não há escala ou outro material validado para identificação de presenteístas, a alternativa encontrada para acessar os presenteístas foi solicitar aos gestores que identificassem pessoas que apresentavam comportamentos presenteístas.

A identificação por parte dos gestores justifica-se por eles terem contato direto e há mais tempo com os geridos, o que tende a favorecer o reconhecimento dos comportamentos presenteístas. Ressalta-se que a avaliação dos gestores sobre os geridos presenteístas corrobora as observações realizadas pela pesquisadora. Cada gestor identificou um gerido como presenteísta. No intuito de acessar as percepções dos geridos presenteístas, de forma a não caracterizar que eles foram indicados pelos gestores, outra amostra aleatória de dez geridos foi convidada a participar da pesquisa.

No momento da aplicação do questionário, constatou-se que dos dez geridos indicados pelos gestores como presenteístas, dois não faziam mais parte do quadro de funcionários. Dessa forma, oito geridos presenteístas responderam ao questionário. Como a escolha pelos dez geridos não presenteístas foi aleatória, um outro gerido se ofereceu para participar e tendo em vista que o objetivo da pesquisa é de cunho qualitativo, ele foi autorizado a participar, por não haver prejuízos aos resultados. Assim, responderam ao questionário dezenove geridos, sendo oito geridos identificados como presenteístas e onze geridos não presenteístas.

2.2 DESCRIÇÃO DOS SUJEITOS

Os gestores participantes deste estudo possuíam média de 28,2 anos de idade e um ano e meio de empresa. Oito gestores com ensino médio completo, dois cursando ensino superior em Administração e todos com curso técnico em óptica. Cada gestor responde por uma loja e sua responsabilidade é acompanhar o trabalho dos vendedores, caixa e recepcionista. Em média é responsável pela gestão direta de quatro vendedores, dois caixas e uma recepcionista. O número de funcionários de cada loja é determinado pela diretoria, conforme o faturamento apresentado.

Em relação aos geridos, a média de idade foi de 23,4 anos e média de oito meses na empresa. Dentre os dezenove participantes, três estavam cursando o ensino médio e os demais têm ensino médio completo. Todos os geridos que participaram exercem a função de vendedor.

A organização trabalha com sistema denominado de rodízio de funcionários. Esse procedimento implica trocar os funcionários de loja, que na maioria das vezes ocorre em razão de férias de outros colaboradores. Esse procedimento acontece tanto com gestores como com os geridos.

2.3 SITUAÇÃO E AMBIENTE

Tanto as entrevistas individuais como a aplicação dos questionários foram realizadas nas dependências da organização, com horário previamente agendado e posterior à explicação sobre o sigilo das fontes e resultados e obtenção de autorização por meio de Declaração do Diretor da organização. As entrevistas e a aplicação dos questionários ocorreram em salas reservadas, contendo mesa cadeira e ventilação

apropriadas. As portas das salas permaneceram fechadas, para assegurar condições de privacidade aos participantes, qualidade na gravação das entrevistas e diminuição da possibilidade de interrupções ou fluxo de outras pessoas.

Ressalta-se que a organização pesquisada foi visitada em diferentes momentos até a conclusão da coleta de informações, conforme autorização da Diretoria. Essas visitas eram agendadas de acordo com a disponibilidade dos gestores e geridos participantes.

2.2.1 Breve caracterização da organização

A organização em que foi realizada a pesquisa é uma franquia do segmento ótico que está em Florianópolis desde o ano de 2005. Essa franquia faz parte de uma rede que surgiu em São Luis do Maranhão há vinte anos, é líder de mercado e possui mais de 480 lojas em todo país.

A escolha por essa organização deu-se pela viabilidade de acesso da pesquisadora e pela própria estrutura dessa franquia, que conta com a sede administrativa e dez lojas na região de Florianópolis – SC. Na sede administrativa encontra-se a Diretoria da empresa, Departamento Financeiro, Departamento de Tecnologia da Informação, Laboratório próprio, Controladoria e o Departamento de Recursos Humanos. Cada loja está estruturada com gerente, subgerente, vendedores, caixa e recepcionista.

2.3 EQUIPAMENTOS E MATERIAIS

Foram utilizados na execução da pesquisa os instrumentos de coleta de dados, computador, impressora, gravador, papel e caneta. Além disso, dois instrumentos, um roteiro de entrevista semiestruturado para os gestores e questionário para os geridos. As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, sendo que para a realização desse procedimento foram solicitadas autorizações dos participantes da pesquisa em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e do Diretor da organização pesquisada em Declaração da instituição.

O projeto de pesquisa foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos e foi aprovado de acordo com os princípios éticos estabelecidos pelo CONEP, sob o número do processo 2291, FR 470363.

2.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Os procedimentos desse projeto seguiram normas para pesquisa envolvendo seres humanos estabelecidas pelo Ministério da Saúde por meio da Resolução CNS nº 196/96.

2.4.1 Contato com os participantes

Inicialmente foi realizado contato pessoalmente com o Diretor da organização, momento em que foi exposto o objetivo da pesquisa, bem como sua relevância, alguns procedimentos como o sigilo das informações e os instrumentos de coleta de dados que seriam utilizados. Frente o aceite e disponibilidade da organização em abrir espaço para realização da pesquisa foi solicitada a assinatura da Declaração da Instituição. Após esse procedimento, foi esclarecido que havia a necessidade de agendar local e horário para os encontros com os gestores e geridos participantes da pesquisa.

Posteriormente, as lojas foram visitadas, onde foi feito o convite pessoalmente para que os gestores participassem da pesquisa. Da mesma forma foram expostos os objetivos, relevâncias e demais procedimentos éticos. Após a entrevista com os gestores, os geridos presenteístas identificados pelos gestores e os geridos não presenteístas foram convidados a responderem o questionário. Eles foram alertados sobre a participação voluntária e procedimentos éticos e após assinatura do TLCE, responderam ao questionário.

2.4.2 Construção dos instrumentos de pesquisa

No intuito de identificar as percepções dos gestores e geridos sobre o presenteísmo nas organizações, foi planejado um roteiro de entrevista para os gestores. Como não havia muita clareza sobre as definições do fenômeno pesquisado, foi elaborado um roteiro semiestruturado (Apêndice A). Esse roteiro intencionou investigar de maneira mais ampla as percepções dos gestores sobre o presenteísmo para possivelmente estabelecer as categorias de análise que orientassem a construção do questionário.

Frente à transcrição das entrevistas com os gestores, que possibilitou maior entendimento sobre o presenteísmo, foram estabelecidas pré-categorias para analisar o fenômeno. Com base nessas pré-categorias, foi construído o questionário para ser aplicado aos geridos (Apêndice B). Os

instrumentos foram testados para verificar sua validade e precisão, bem como possíveis alterações que deveriam ser executadas na sua elaboração.

2.4.3 Teste dos instrumentos de coleta de informações

Anteriormente à realização da entrevista com os dez gestores, foi realizada uma entrevista semiestruturada em caráter de teste, com um gestor que pertence ao mesmo grupo da rede de óticas, mas de uma filial localizada em outra cidade, não pertencente à mesma Diretoria de Florianópolis. A duração da entrevista foi de aproximadamente dezoito minutos e, após a sua realização, foi possível identificar o que deveria ser aprimorado na realização das demais.

Após a realização da entrevista com os gestores, foi construído o primeiro questionário para os geridos. O questionário foi aplicado em cinco geridos da mesma rede, mas de uma filial de outra cidade, não pertencente à Diretoria de Florianópolis. Foram realizadas alterações para possibilitar melhor entendimento das questões e, com readequações necessárias, o questionário foi aplicado aos geridos.

2.4.4 Coleta de informações

Antes de realizar a coleta das informações, foi solicitada aos gestores autorização para gravação das entrevistas, explicando que elas seriam transcritas. Mais uma vez foram elucidados os procedimentos éticos, reforçada a participação voluntária e garantido o sigilo das informações.

Após a realização das entrevistas, elas foram transcritas e houve um intervalo de tempo para elaboração do questionário a ser aplicado aos geridos. As entrevistas duraram em média trinta minutos e os geridos levaram em média vinte para responder aos questionários. As gravações das entrevistas, suas transcrições, os termos de consentimento e os questionários ficarão armazenados por cinco anos após a defesa da dissertação.

3 PERCEPÇÕES DE GESTORES E GERIDOS SOBRE O PRESENTEÍSMO DE TRABALHADORES

Ao término da etapa de coleta de dados, iniciou-se o processo de análise das informações e dados obtidos. Nessa etapa utilizou-se o procedimento qualitativo e a análise temática dos conteúdos advindos das entrevistas e dos questionários para identificar a percepção dos gestores e geridos sobre o presenteísmo nas organizações.

Neste capítulo foram apresentadas as tabelas construídas a partir da verbalização dos participantes, cujo roteiro se encontra no Apêndice A e com base no questionário aplicado aos geridos, que se encontra no Apêndice B. As Tabelas foram descritas e interpretadas de acordo com a literatura pesquisada.

Para elaboração das Tabelas levaram-se em consideração categorias pré-estabelecidas e categorias pós-estabelecidas. As pós-estabelecidas se referem às categorias relacionadas após entrevistas com os gestores e as categorias pré-estabelecidas se referem às categorias apresentadas no questionário para os gestores.

3.1 EXISTÊNCIA DE PRESENTEÍSTAS NO LOCAL DE TRABALHO E COMPORTAMENTOS IDENTIFICADOS PELOS GESTORES E GERIDOS

Foi adotada a denominação de **NP** para identificar os geridos respondentes não presenteístas, de NP1 até NP11; **P** para identificar os geridos respondentes presenteístas, de P1 até P8 e **G** para identificar os gestores respondentes, de G1 até G10. Primeiramente são apresentadas as tabelas referentes às percepções dos geridos respondentes a respeito da existência de presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados (Tabela 1c e Tabela 1b) e posteriormente é apresentada a percepção dos gestores a respeito da existência de presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados (Tabela 1c).

Tabela 1a - Percepções dos geridos respondentes não presenteístas a respeito da existência de presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados

Não presenteísta	Existência de presenteístas no local de trabalho	Comportamentos identificados
NP1	Não	
NP2	Sim	Fazer corpo mole Conversar coisas desnecessárias Ter preguiça Não ter organização
NP3	Não	
NP4	Não	
NP5	Não	
NP6	Sim	Enrolar
NP7	Sim	Não realizar outras funções para ajudar a equipe
NP8	Não	
NP9	Não	
NP10	Não	
NP11	Sim	Fazer coisas inúteis Conversar paralelamente Realizar atividades não relacionadas à empresa

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 1a são apresentadas as percepções dos geridos respondentes não presenteístas a respeito da existência de presenteísmo no local de trabalho e comportamentos identificados. Para obter essas percepções foi realizada a pergunta “Existem pessoas que estão presentes no local onde você trabalha, mas que não fazem as atividades pelas quais são responsáveis? Se sim, o que elas fazem nesses momentos?”. Dos geridos não presenteístas pesquisados que identificaram a existência de presenteístas no local de trabalho, NP2 percebeu como comportamentos presenteístas: fazer corpo mole; conversar coisas desnecessárias; ter preguiça; não ter organização. NP6 identificou como comportamento presenteísta enrolar. Para NP7 não realizar outras funções para ajudar a equipe foi considerado comportamento presenteísta. NP11 identificou comportamento presenteísta em fazer coisas inúteis; conversar paralelamente; realizar

atividades não relacionadas à empresa. Os geridos respondentes não presenteístas NP1, NP3, NP4, NP5, NP8, NP9 e NP10 não identificaram a existência de presenteístas no local de trabalho.

Tabela 1b - Percepções dos geridos respondentes presenteístas a respeito da existência de presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados

Presenteísta	Existência de presenteístas no local de trabalho	Comportamentos identificados
P1	Não	
P2	Sim	Conversar Brincar Ficar distraído Ficar sentado
P3	Não	
P4	Não	
P5	Não	
P6	Não	
P7	Não	
P8	Não	

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 1b estão identificadas as percepções dos geridos respondentes presenteístas a respeito da existência de comportamentos presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados. Para obter essas percepções foi realizada a pergunta “Existem pessoas que estão presentes no local onde você trabalha, mas que não fazem as atividades pelas quais são responsáveis”? Dos geridos respondentes presenteístas, somente P2 identificou existência de presenteístas no local de trabalho, considerando conversar; brincar; ficar distraído; ficar sentado como comportamentos presenteístas. P1, P3, P4, P5, P6, P7 e P8 não percebem a existência de presenteístas no local de trabalho.

É possível constatar que, dentre os geridos, um número maior de não presenteístas identificaram existência de comportamentos presenteístas no local de trabalho. Percebe-se que dos quatro geridos não presenteístas que identificaram a existência de presenteísmo no local de trabalho, foram apontados nove comportamentos. Dentre os geridos respondentes presenteístas, um observou a existência de presenteísmo no local de trabalho e identificou quatro comportamentos. A situação

apresentada nos leva a pensar que os indivíduos que são identificados como presenteístas pelos seus gestores podem ter maior dificuldade de reconhecer esses comportamentos do que os geridos que não são identificados como presenteístas.

Tabela 1c - Percepções dos gestores a respeito da existência de presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados

Gestor	Existência de presenteístas no local de trabalho	Comportamentos identificados
1	Sim	Esperar pelo outro Usar tom de voz mais agressivo Pensar na vida Não chegar no horário Não realizar corretamente suas rotinas de trabalho
2	Sim	Não cumprir a norma vigente Não focar nas atividades que devem ser feitas
3	Sim	Não estar à disposição Não estar envolvido Estar somente de corpo presente Ocupar espaço Não somar com a equipe
4	Sim	Ter dificuldades para executar sua função Ser cobrado, sem ser orientado Estar completamente ausente
5	Sim	Estar só de corpo presente Não ajudar Não fazer o seu trabalho Estar disperso Estar desligado Não fazer o que é de sua responsabilidade
6	Sim	Trabalhar somente quando cobrado Não olhar o seu serviço Não organizar a loja Pensar em outras coisas

7	Sim	Não ter iniciativa Ficar sentado como se não tivesse nada para fazer Não organizar as coisas Não limpar as vitrines Estar ali presente, mas ao mesmo tempo não estar
8	Sim	Estar sem rumo Estar sem objetivo Não ter perspectiva Não se importar com o que faz
9	Sim	Não oferecer atendimento de qualidade Ficar parado Não fazer o trabalho corretamente
10	Sim	Não estar envolvido Não estar interessado Não prestar atenção nas coisas Estar aqui, mas não conseguir desenvolver Olhar para a tela do computador, sem fazer nada

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 1c constam as percepções dos gestores a respeito da existência de presenteístas no local de trabalho e comportamentos identificados. Todos os gestores perceberam a existência de comportamentos presenteístas no local de trabalho. G1 constatou como comportamentos presenteístas esperar pelo outro; usar tom de voz mais agressivo; pensar na vida; não chegar no horário; não realizar corretamente suas rotinas de trabalho. G2 percebeu não cumprir a norma vigente e não focar nas atividades que devem ser feitas, como comportamentos presenteístas. Na percepção de G3 não estar à disposição; não estar envolvido; estar somente de corpo presente; ocupar espaço; não somar com a equipe são comportamentos presenteístas. Para G4, comportamentos presenteístas são identificados em ter dificuldades para executar sua função; ser cobrado, sem ser orientado; estar completamente ausente. Assim como G3, G5 relatou estar de corpo presente; não ajudar; não fazer o seu trabalho; estar disperso; estar desligado; não fazer o que é de sua responsabilidade. G6 considerou como comportamentos presenteístas trabalhar somente quando cobrado;

não olhar o seu serviço; não organizar a loja; pensar em outras coisas. Para G7 não ter iniciativa; ficar sentado como se não tivesse nada para fazer; não organizar as coisas; não limpar as vitrines; estar ali presente, mas ao mesmo tempo não estar, são comportamentos presenteístas. G8 observou como comportamentos presenteístas estar sem rumo; estar sem objetivo; não ter perspectiva; não se importar com o que faz. G9 considerou não oferecer atendimento de qualidade; ficar parado; não fazer o trabalho corretamente como comportamentos presenteístas. G10 identificou como comportamentos presenteístas não estar envolvido; não estar interessado; não prestar atenção nas coisas; estar na empresa, mas não conseguir desenvolver; e olhar para a tela do computador, sem fazer nada

Frente à identificação de comportamentos presenteístas, constatou-se que quanto às percepções dos gestores e geridos que observam o presenteísmo como estar somente de corpo presente, isso é identificado pela literatura (Mattke et al, 2007; Burton, 2005). Além de considerar o presenteísmo como estar somente de corpo presente, a não realização das suas atribuições no local de trabalho ou a diminuição do desempenho no trabalho também são entendidas como situações inerentes ao presenteísmo (Sanderson et al, 2006; Uegaki et al, 2007).

Todos os gestores identificaram comportamentos presenteístas e, dos dez gestores entrevistados, foram sinalizados quarenta e dois comportamentos. O fato de todos os gestores terem percebido a existência de presenteístas no local de trabalho e somente alguns geridos conseguirem perceber a presença desses comportamentos no local de trabalho pode estar relacionado com as próprias competências e habilidades requeridas dos gestores para desempenharem suas funções (ROBBINS, 2002). Acredita-se que a possibilidade de os gestores terem identificado mais comportamentos presenteístas do que os geridos esteja também relacionada à visão sistêmica que estes podem ter mais desenvolvida do que os geridos, por conta da função que exercem.

É possível entender que as percepções dos gestores a respeito da existência de comportamentos presenteístas no local do trabalho e identificação de comportamentos tangem ao âmbito de análise dos fenômenos organizacionais no nível do indivíduo. Exemplos como “não estar envolvido”; “não estar interessado”; “não prestar atenção nas coisas”; “estar só de corpo presente”; “não ajudar” e “não fazer o seu trabalho” podem ilustrar como a percepção dos gestores quanto à existência de presenteístas no local de trabalho está atrelada ao âmbito individual (Zanelli; Bastos, 2004). Tal fato nos leva a pensar na necessidade de os gestores aprofundarem seus conhecimentos a respeito

dos processos psicossociais que envolvem a organização. Ou seja, que os comportamentos presenteístas podem também estar atrelados aos outros níveis de análise que não foram identificados pelos gestores.

O olhar somente para o âmbito individual nos faz pensar a respeito do papel do gestor como líder ou como gerente de loja. De acordo com Botelho (1992), há anos são estudadas as diferenças entre líderes e gerentes, sendo que o foco de atenção do gerente é voltado para dentro da empresa, que pode ser percebido no discurso dos gestores entrevistados G1: “Não realizar corretamente suas rotinas de trabalho”; G2: “Não cumprir a norma vigente”; G6: “Não olhar o seu serviço”, “Não organizar a loja”; G9: “Não oferecer atendimento de qualidade”.

Botelho (1992) evidencia que o líder volta sua atenção para fenômenos que vão além do indivíduo e de sua função, possuindo dessa maneira uma visão mais generalista do contexto. A responsabilidade dos gestores que exercem o papel de liderança dentro das organizações pauta-se também na tarefa de lidar com situações de mudança. Conforme Zanelli e Silva (2008), a liderança tem origem na competência do líder em promover a tensão criativa e, dessa forma, é possível pensar que mudanças partindo da própria postura dos líderes podem influenciar nos comportamentos do liderados.

Os gestores, percebendo o presenteísmo como um fator que pode estar relacionado a outros âmbitos de análise, além dos puramente individuais, poderiam influenciar a percepção dos geridos em relação as suas percepções a respeito de situações ou comportamentos presenteístas em seus locais de trabalho. Ou seja, o quanto a percepção dos gestores restrita ao âmbito individual não influencia ou culpabiliza o indivíduo, dificultando a possibilidade de perceberem a existência de comportamentos presenteístas, por se sentirem responsáveis face às atribuições negativas que esses comportamentos aparentam ter no contexto organizacional. De acordo com Umann et AL (2012), avaliar o presenteísmo é um desafio, visto sua condição não palpável, que exige reconhecimento do profissional sobre sua condição, para o desenvolvimento das atividades no trabalho.

Pontua-se o desafio de incorporar esse referencial na instância administrativa das organizações (UMANN ET AL, 2012). Essa necessidade é reforçada pelas repercussões do presenteísmo no ambiente de trabalho, que muitas vezes se tornam visíveis com a ocorrência de faltas e afastamentos. Além disso, as autoras apontam que a medição direta da produtividade é tarefa difícil, principalmente em atividades que exijam trabalho mental e cognitivo, designados à natureza subjetiva.

Na literatura sobre liderança e presenteísmo, constatou-se material sobre a gestão rigorosa como causa do presenteísmo (Roelen; Groothoff, 2012). Nele é reforçada a idéia do presenteísmo, como o indivíduo que se encontra no local de trabalho, mesmo doente, e nesse sentido é exposto à necessidade de acompanhamento do líder, especialmente nos casos de retorno ao trabalho após afastamento por doença. Os autores indicam que o presenteísmo irá se tornar um problema ainda maior no futuro próximo, frente à gestão rigorosa sobre as faltas no trabalho e chamam a atenção para o cuidado com a saúde dos trabalhadores. Mais uma vez a questão da liderança aparece atrelada às questões referentes ao presenteísmo, reiterando que o líder deve levar seus liderados a buscarem os resultados organizacionais, mas sem prejuízos à qualidade de vida e preservando as relações humanas no ambiente de trabalho.

Ter clareza dos valores, missão, visão e estratégias organizacionais é primordial para os gestores, pois assim vão se construindo as representações compartilhadas. É percebido que os líderes possuem papel fundamental nos processos interativos e que usam a influência além da autoridade formal e aceitam a contrainfluência dos liderados (Zanelli; Silva 2008). Entendendo que o presenteísmo é um fenômeno que pode ocorrer em qualquer relação de trabalho, não somente com geridos, podemos pensar no quanto os gestores que apresentam comportamentos presenteístas podem estimular comportamentos presenteístas dos geridos, visto que as interações humanas podem ser entendidas como uma cadeia de influências de pessoas sobre outras. Nesse ponto, identifica-se lacuna de estudo e aprofundamento sobre o presenteísmo em gestores. É possível pensar também no próprio contexto e na cultura onde esses indivíduos estão inseridos e se é possível que esses fatores influenciem o desenvolvimento de comportamentos presenteístas no trabalho.

3.2 MOTIVOS PARA A EXISTÊNCIA DE COMPORTAMENTOS PRESENTEÍSTAS

A respeito das percepções dos gestores e geridos sobre os motivos dos comportamentos presenteístas, são apresentadas primeiramente as Tabelas referentes às percepções dos geridos (Tabela 2a e 2b) e posteriormente é exposta a Tabela com as percepções dos gestores sobre os motivos do presenteísmo nas organizações (Tabela 2c).

Tabela 2a - Percepções sobre os motivos do presenteísmo identificados pelos geridos respondentes não presenteístas

Não Presenteísta	Motivos do presenteísmo
NP1	Não gostar do emprego Não ter responsabilidade
NP2	Trabalhar por que precisa Não conseguir outro trabalho Não ter responsabilidade Não perceber oportunidade de crescimento profissional
NP3	Estar doente Estar com problemas pessoais
NP4	Estar desmotivado Estar inadequado a sua tarefa
NP5	Não gostar do que faz
NP6	Estar desanimado Não gostar do que faz
NP7	Trabalhar para agradar alguém da família
NP8	Não ter comprometimento com a empresa
NP9	Estar insatisfeito com a empresa Estar insatisfeito com os colegas de trabalho Estar insatisfeito com a atividade que executa
NP10	Estar desmotivado Não ter companheirismo com o líder da loja
NP11	Necessitar de um salário fixo

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 2a estão indicados os motivos do presenteísmo identificados pelos geridos respondentes não presenteístas. Para obter essa percepção, utilizou-se a questão: “Para você, o que leva as pessoas a estarem no trabalho somente de corpo presente, ou seja, estar em seu local trabalho, mas não realizarem as atividades pelas quais são responsáveis?”. NP1 constatou não gostar do emprego e não ter responsabilidade como motivos do presenteísmo. Para NP2, trabalhar por que precisa; não conseguir outro trabalho; não ter responsabilidade; não perceber oportunidade de crescimento profissional são motivos do presenteísmo. NP3 observou como motivos estar doente e ter problemas na vida pessoal. Para NP4 estar desmotivado e estar inadequado a sua tarefa são os motivos do presenteísmo. NP5 e NP6 sustentaram que o

motivo do presenteísmo é não gostar do que faz. NP6 também considerou estar desanimado como motivo. Para NP7 trabalhar para agradar alguém da família é motivo do presenteísmo. NP8 considerou que o motivo é não ter comprometimento com a empresa. NP9 relatou estar insatisfeito com a empresa; estar insatisfeito com colegas de trabalho; estar insatisfeito com a atividade que executa como motivos do presenteísmo. Para NP10 o motivo do presenteísmo é estar desmotivado e não ter companheirismo com o líder da loja. De acordo com NP11, necessitar de salário fixo é motivo para o presenteísmo.

Tabela 2b - Percepções sobre os motivos do presenteísmo identificados pelos geridos respondentes presenteístas

Presenteísta	Motivos do presenteísmo
P1	Não ter compromisso Não ter responsabilidade
P2	Estar desanimado Estar cansado com a rotina de trabalho
P3	Estar com problemas pessoais Estar doente Ter problemas dentro da empresa
P4	Não estar satisfeito com suas atividades profissionais Não levar a sério o significado do trabalho
P5	Estar desanimado Não ter companheirismo Não ter incentivo
P6	Não respondeu
P7	Estar acomodado Não ter cobrança por parte do gestor
P8	Não estar satisfeito com o que faz Não ser valorizado

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 2b estão indicados os motivos do presenteísmo identificados pelos geridos respondentes presenteístas. Para obter essa percepção utilizou-se a questão: “Para você, o que leva as pessoas a estarem no trabalho somente de corpo presente, ou seja, estarem no seu local trabalho, mas não realizarem as atividades pelas quais são responsáveis?”. P1 sugeriu não ter compromisso e não ter responsabilidade como motivos do presenteísmo. Para P2 os motivos estão relacionados a estar desanimado e estar cansado com a rotina de

trabalho. P3 relatou estar com problemas pessoais; estar doente; ter problemas dentro da empresa como os motivos do presenteísmo. P4 referiu como motivos não estar satisfeito com suas atividades profissionais e não levar a sério o significado do trabalho. Para P5 estar desanimado; não ter companheirismo; não ter incentivo são motivos do presenteísmo. P7 considerou estar acomodado e não ter cobrança por parte do gestor como motivo e P8 mencionou como motivos do presenteísmo não estar satisfeito com o que faz e não ser valorizado. P6 não respondeu.

Analisando as Tabelas dos geridos, constata-se que dos dezoito participantes apenas um gerido presenteísta não identificou os motivos que levam uma pessoa a estar no local de trabalho somente de corpo presente. Foram apresentados nas Tabelas trinta diferentes motivos para o presenteísmo. Esses motivos, em sua maioria, dizem respeito a questões relacionadas à falta de motivação e insatisfação.

Comparando-se as Tabelas 1a, 1b e 1c a respeito das percepções dos geridos sobre a existência de presenteístas no local de trabalho e as Tabelas 2 a, 2b e 2c, sobre os motivos do presenteísmo, nota-se que na primeira Tabela, dos dezoito geridos participantes da pesquisa, cinco sinalizaram a existência de comportamentos presenteístas no local de trabalho e, na segunda Tabela, dos dezoito participantes, dezoito identificam motivos que levam o indivíduo a apresentar comportamentos presenteístas. Essa situação nos mostra que mesmo não identificando em um primeiro momento comportamentos presenteístas, os geridos conseguem perceber os motivos que podem levar uma pessoa a estar somente de corpo presente no seu local de trabalho.

É possível perceber que as percepções dos geridos respondentes não presenteístas e presenteístas sobre os motivos do presenteísmo foram convergentes sobre a insatisfação com a empresa, colegas e atividades que executam (NP1, NP5, NP6, NP9, P4, P8), sobre a desmotivação ou falta de valorização (NP4, NP6, NP10, P2, P5) e sobre questões relacionadas à saúde ou problemas pessoais (NP3, P3). Essas situações foram identificadas na literatura pesquisada, que evidenciam como motivos do presenteísmo questões referentes a doenças físicas ou mentais, em que os colaboradores estão no trabalho, mas sem cumprir eficazmente suas funções (FLORES-SANDI, 2006; PILETTE, 2005). Referente à insatisfação, desmotivação e falta de valorização, a literatura demonstra que más condições no trabalho podem levar as pessoas a trabalharem desmotivadas e insatisfeitas e podem afetar a produtividade e ocasionar o presenteísmo (DURAN, 2007).

Frente aos motivos do presenteísmo, Duran (2007) faz associação dele com outras questões relacionadas à saúde, como alergias, estresse, depressão, enxaquecas, obesidade, hipertensão e síndrome de *burnout*. Há prevalência na literatura quanto às causas do presenteísmo normalmente associadas a cefaleias, enxaquecas, lombalgias, infecções respiratórias, estresse ou ansiedade (GOETZEL ET AL, 2008; ALLEN ET AL, 2005; COLLINS, 2005; MARTINEZ, FERREIRA, SOUSA & CUNHA, 2007).

Quanto à associação do presenteísmo ao estresse, sabe-se que é impossível viver no contexto de trabalho sem estresse – positivo ou negativo e ele está presente em todas as atividades laborais (MENDES, 2008; PAZ, 2008). No entanto, em situações além da capacidade de enfrentamento do indivíduo, o estresse pode ser considerado um aspecto negativo, podendo resultar em alterações psicofisiológicas (LIPP; TANGANELLI, 2002). Dentre essas alterações, podemos considerar o presenteísmo como resultado das relações estressoras que permeiam o indivíduo e o ambiente de trabalho, interferindo na qualidade de vida, no momento em que influencia nas questões sociais, afetivas, de saúde e profissional, visto que se pressupõe, diante do discurso dos geridos, que as questões de desânimo e falta de satisfação podem ter relação com o estresse por eles vivenciado.

Tabela 2c - Motivos do presenteísmo identificados pelos gestores

Gestor	Motivos do presenteísmo
G1	Estar desligado Não estar legal
G2	Não ser orientado na execução de suas atividades Não ter clareza de suas obrigações
G3	Estar acomodado
G4	Trabalhar por necessidade
G5	Ter problemas pessoais
G6	Não querer nada com nada
G7	Estar com problemas pessoais Não ter iniciativa Não ter visão do todo
G8	Estar com problemas pessoais Estar insatisfeito
G9	Pensar em casa Pensar no namorado Pensar nas contas

	Estar com a cabeça longe Ter problemas com colegas de trabalho Estar insatisfeito com o trabalho que exerce
G10	Próprio da pessoa Não conseguir se envolver Ter problemas pessoais

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 2c estão indicadas as percepções dos gestores sobre os motivos do presenteísmo nas organizações. Para G1 o motivo é estar desligado e não estar legal. G2 indicou não ser orientado na execução de suas atividades e não ter clareza de suas obrigações como os motivos do presenteísmo. G3 apontou estar acomodado como motivo. Para G4 trabalhar por necessidade é motivo do presenteísmo. Não querer nada com nada é motivo do presenteísmo para G6. G7 indicou não ter iniciativa; não ter visão do todo como motivos do presenteísmo. Para G8, os motivos estão relacionados a estar insatisfeito. G9 apontou pensar em casa; pensar no namorado; pensar nas contas; e estar com a cabeça longe como motivos do presenteísmo. G10 considerou o motivo do presenteísmo como algo próprio da pessoa, não conseguir se envolver. Para G5, G7, G8 e G10 os motivos dos comportamentos presenteístas estão relacionados a ter problemas pessoais.

Foram apresentados vinte motivos do presenteísmo pelos gestores. Analisando as Tabelas dos geridos e gestores, é possível perceber maior incidência de motivos do presenteísmo relacionados ao âmbito de análise do indivíduo, em sua maioria referente a processos psicossociais básicos como motivação, satisfação e comprometimento. Ao analisar os motivos que levam os indivíduos a apresentarem comportamentos presenteístas, podemos discorrer a respeito dos vínculos que fazem os indivíduos agirem de determinadas formas na organização. Ao fazer referência aos vínculos afetivos com o trabalho e com a organização, levamos em consideração os estudos sobre comprometimento organizacional, que buscam conhecer os preceptores do comprometimento e as consequências de um indivíduo comprometido com o alcance dos objetivos organizacionais (ZANELLI; SILVA, 2008).

Moraes, Godoi e Batista (2004) reconhecem que os estudos sobre comprometimento cresceram ao passo que o comprometimento passou a ser considerado um preceptor de comportamento no trabalho envolvendo aspectos relativos à rotatividade, absenteísmo e

desempenho. Isso porque os fenômenos do absenteísmo, rotatividade e desempenho têm relação com o presenteísmo, pois, como descrito na literatura, levanta-se a hipótese de que nessa lista apresentada pelos autores, que relaciona o comprometimento com outros fenômenos, possa ser incluído, igualmente, o presenteísmo. Bastos (1994) aponta que comprometimento pode expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação e afirma que compreender o que vincula um indivíduo ao seu trabalho e as implicações de tal vínculo para o indivíduo, para o trabalho e para as organizações talvez possa ser considerada a questão básica subjacente à maioria dos esforços científicos do campo denominado comportamento organizacional. Dessa forma, sugere-se que para compreender os motivos que levam as pessoas a estarem no trabalho somente de corpo presente, é necessário entender o vínculo e o tipo de comprometimento que esse indivíduo apresenta com o trabalho e com a organização.

Meyer, Allen e Smith (1993) conceituam o comprometimento afetivo como um envolvimento no qual ocorre identificação com os objetivos e valores da organização, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar dela. De acordo com Zanelli e Silva (2008), o componente afetivo se refere à identificação do ser humano com a organização onde trabalha em função do atendimento de necessidades pessoais. Para Becker *apud* Sanches (2004), “o conceito de comprometimento instrumental vem superar a falta de explicações para a consistência do comportamento, ou para o fato de que indivíduos se engajam em linhas consistentes de atividades, que persistem ao longo de algum período de tempo”. Bastos, Brandão e Pinho (1996) consideram o comprometimento instrumental uma forma de apego psicológico que reflete o quanto o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar diante dos altos custos associados ao fato de abandoná-lo. De acordo com Siqueira (2003), o comprometimento organizacional instrumental decorre de “crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização”. Dessa forma, o comprometimento organizacional calculativo representa o pensamento do indivíduo acerca de sua permuta econômica com a organização. Zanelli e Bastos (2004) se referem ao componente instrumental em relação às perdas associadas caso o trabalhador saia da organização.

Para Wiener (1982), o tipo de comprometimento normativo é visto como a totalidade das pressões normativas internalizadas para que o empregado se comporte de acordo com os objetivos, as metas e os interesses da organização. Constitui-se em um conjunto de pensamento no qual são reconhecidos obrigações e deveres morais para com a

organização, que são acompanhados do sentimento de culpa quando o empregado deseja se desligar dela. De acordo com Zanelli e Silva (2008), o componente normativo está relacionado à idéia de contrato psicológico, à motivação e ao clima organizacional.

É possível observar nos relatos dos geridos, maior relação entre os motivos que podem levar o indivíduo a apresentar comportamentos presenteístas com o componente normativo. Esse comprometimento pode ser exemplificado nos relatos: “Não perceber crescimento profissional”; “Necessitar de salário fixo”; “Não ter incentivo” e “Não se sentir valorizado”. O comprometimento instrumental também foi apontado no discurso dos gestores, quando G4 apresenta a situação do colaborador “Trabalhar por necessidade”. As situações apresentadas sugerem possibilidade de pensar na relação dos tipos de comprometimento com os comportamentos presenteístas e, com base nos discursos dos gestores e geridos, levanta-se a hipótese de que indivíduos com maior comprometimento normativo podem estar mais propensos a apresentar comportamentos presenteístas do que aqueles que se comprometem afetivamente ou que apresentam o componente instrumental.

Outra situação que foi explorada pelos participantes refere-se à dificuldade em separar problemas pessoais do trabalho (NP3, P3, G5, G7, G8). O desafio de conciliar a vida pessoal e profissional é apontado por Zanelli (2007), que sustenta que as exigências do trabalho têm muitas vezes influenciado na esfera familiar com consequências como fracassos nas relações conjugais. Corroborando essa ideia, Rojas (2007) evidencia que fatores externos relacionados ao trabalho, incluindo a vida pessoal do empregado, afetam o seu desempenho e interferem no modo como o indivíduo comporta-se no contexto organizacional. Nesse sentido, podemos pensar também no quanto a esfera familiar pode influenciar e até mesmo prejudicar a relação do indivíduo no seu contexto de trabalho e ser precursor de comportamentos presenteístas no local de trabalho.

Na literatura pesquisada é possível identificar relação entre as percepções dos gestores quanto aos motivos do presenteísmo, tanto em relação aos problemas pessoais, como questões de insatisfação. (ARONSSON ET AL, 2000; DEWA ET AL, 2004; PILETTE, 2005; FLORES-SANDI, 2006). De acordo com Rojas (2007), o baixo rendimento do empregado pode estar relacionado à questão de a pessoa estar pensando em sua saúde ou em problemas familiares e pode distrair seus colegas para desabafar, estando sujeito a ser uma distração permanente.

Em um estudo que investigou os efeitos do tempo para o trabalho e a eficiência no cumprimento das demandas ocupacionais, Bockerman e Erkki (2009) identificaram que aqueles que avaliam sua saúde como regular têm maior prevalência de presenteísmo. Além desses fatores, a literatura aponta como motivos do presenteísmo a alta pressão no trabalho (ARONSSON ET AL, 2000). As condições de trabalho como causa do presenteísmo também são indicadas por Calzarreta (2007), que discorre sobre questões de insalubridade, trabalhar sem recursos necessários, atuar em contextos de alta incerteza e insegurança. O autor reforça que inverter essa situação só é possível quando os empregadores atuam conscientemente no sentido de gerar condições para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho.

Outra situação identificada como motivo do presenteísmo diz respeito à questão cultural de alguns gestores estimarem o hábito de o empregado chegar cedo e sair depois da hora, considerado por Cullen e MacLaughlin (2006) uma situação que pode ocasionar o presenteísmo. A cultura organizacional também é apontada por Simpson (1998) como determinante para o presenteísmo, em especial no que diz respeito ao papel simbólico da presença no local de trabalho. Segundo o autor, em lugares onde esse valor simbólico é elevado, os indivíduos concorrem entre si para verificar quem fica mais tempo no trabalho, gerando assim o que o autor denomina de presenteísmo competitivo. Aliado a isso, apontam-se também os trabalhos insalubres, que impactam tanto a questão física quanto mental, como precursores de comportamentos presenteístas (ROJAS, 2007).

3.3 PERCEPÇÕES SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO COMPORTAMENTO PRESENTEÍSTA

No que se refere às percepções sobre as consequências do comportamento presenteísta nas organizações, inicialmente são apresentadas as percepções dos geridos nas Tabelas 3a e 3b e, logo após, são explanadas as percepções dos gestores na Tabela 3c.

Tabela 3a - Consequências do comportamento presenteísta na percepção dos geridos respondentes não presenteístas

Não presenteístas	Consequências do comportamento presenteísta
NP1	Contaminar a equipe
NP2	Irritar a equipe Ficar angustiado por não poder falar a respeito

NP3	Não respondeu
NP4	Sobrecarregar a equipe
NP5	Ter dificuldade para trabalhar com pessoas com este comportamento
NP6	Trabalhar sobrecarregado
NP7	Não ter ânimo Não ter vontade de trabalhar Não se dedicar
NP8	Trabalhar sozinho
NP9	Acumular trabalho Sobrecarregar a equipe
NP10	Desanimar a equipe
NP11	Ficar mal humorado Estar indisposto Atrapalhar o trabalho dos colegas

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 3a estão evidenciadas as consequências do comportamento presenteísta na percepção dos geridos respondentes não presenteístas. Para obter tal percepção, foi apresentada a questão: “Para você, como é trabalhar com pessoas que estão somente de corpo presente no trabalho, ou seja, que estão presentes, mas não realizam as tarefas?”. Na percepção de NP1, a consequência é contaminar a equipe. NP2 sugeriu irritar a equipe e ficar angustiado por não poder falar a respeito, como consequências do comportamento presenteísta. NP4 identifica sobrecarregar a equipe como consequência. Para NP5 ter dificuldade para trabalhar com pessoas com esse comportamento é uma consequência. NP6 considerou trabalhar sobrecarregado como consequência do comportamento presenteísta. NP7 observou como consequência do comportamento presenteísta não ter ânimo; não ter vontade de trabalhar; não se dedicar. Na percepção de NP8, a consequência é trabalhar sozinho. NP9 identificou como consequência do comportamento presenteísta acumular trabalho e sobrecarregar a equipe. Para NP10 a consequência é desanimar a equipe. NP11 percebeu como consequências ficar mal humorado; ficar indisposto; atrapalhar o trabalho dos colegas.

Tabela 3b - Consequências do comportamento presenteísta na percepção dos geridos respondentes presenteístas

Presenteístas	Consequências do comportamento presenteísta
P1	Não respondeu
P2	Ficar estressado Não ter reconhecimento Sentir-se injustiçado
P3	Sobrecarregar a equipe
P4	Repassar energia ruim Prejudicar as pessoas que convivem no ambiente de trabalho Prejudicar o ambiente de trabalho
P5	Atrapalhar a equipe
P6	Desanimar a equipe
P7	Tornar o ambiente de trabalho desagradável Sobrecarregar os colegas de trabalho
P8	Atrapalhar a equipe

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 3b estão demonstradas as percepções dos geridos presenteístas a respeito das consequências do comportamento presenteísta. Para obter tal percepção, foi apresentada a questão: “Para você, como é trabalhar com pessoas que estão somente de corpo presente no trabalho, ou seja, que estão presentes, mas não realizam as tarefas?”. P2 indicou que as consequências do comportamento presenteísta são ficar estressado; não ter reconhecimento e sentir-se injustiçado. A consequência para P3 é sobrecarregar a equipe. Para P4, repassar energia ruim; prejudicar as pessoas que convivem no ambiente de trabalho e prejudicar o ambiente de trabalho são as consequências do comportamento presenteísta. P5 e P8 sugeriram atrapalhar a equipe como consequência. A consequência do comportamento presenteísta para P6 é desanimar a equipe. P7 indicou tornar o ambiente de trabalho desagradável e sobrecarregar os colegas de trabalho como consequências do comportamento presenteísta. P1 não respondeu.

Frente à análise das Tabelas sobre as percepções dos geridos a respeito das consequências do comportamento presenteísta, é possível perceber maior ênfase aos aspectos que interferem no funcionamento da equipe de trabalho. Embora tenha sido perceptível que nas Tabelas sobre os motivos do presenteísmo (Tabelas 2a, 2b, 2c), tanto gestores como geridos tenham atribuído os motivos ao âmbito individual, nas Tabelas

dos geridos sobre as consequências do comportamento presenteísta (Tabelas 3a e 3b), é possível identificar que a percepção deles, recai sobre o nível de análise no âmbito grupal.

As percepções dos geridos em relação às consequências do presenteísmo impactando a equipe nos leva a pensar na importância do grupo para o desenvolvimento ou não de comportamentos presenteístas no local de trabalho. Segundo Albuquerque e Puente-Palacios (2008) de tão habituados a viver em relação com os demais, poucas vezes percebemos a sua importância ou influência em nossos comportamentos ou decisões. É possível identificar que dos onze respondentes não presenteístas, cinco comentaram sobre as consequências do presenteísmo em relação à equipe, assim como dos oito geridos respondentes presenteístas, quatro fizeram relação das consequências também em razão da equipe, o que reforça o argumento de Albuquerque e Puente-Palacios (2008) sobre a importância de considerar o grupo como elemento-chave para entender o comportamento das pessoas.

Entende-se que nas equipes a realização do trabalho depende não só do esforço individual como do esforço em conjunto, que a responsabilidade pelo resultado final é compartilhada e que há um objetivo compartilhado (ALBUQUERQUE, PUENTES-PALACIOS, 2008). Dessa forma e observando as percepções de NP6: “trabalhar sobrecarregado”; NP9: “Acumular trabalho”; P4: “Prejudicar as pessoas que convivem no ambiente de trabalho”; P7: “Tornar o ambiente de trabalho desagradável” e “Sobrecarregar os colegas de trabalho”, é possível perceber o quanto o presenteísmo interfere nas relações de trabalho e, conseqüentemente, o quanto pode interferir na organização como um todo.

Na literatura pesquisada, constata-se relação do presenteísmo com questões relacionadas à saúde – estresse, depressão, hipertensão e síndrome de *burnout* (DURAN, 2007; GOETZEL, 2003; ALLEN ET AL, 2005; COLLINS ET AL, 2005, MARTINEZ, FERREIRA, SOUSA & CUNHA, 2007). Contudo, no relato dos geridos, somente P2 fez referência ao estresse.

Identifica-se que as percepções de geridos não presenteístas e geridos presenteístas se aproximam, especialmente em relação às consequências do presenteísmo na equipe de trabalho. Destaca-se, no entanto, a resposta de P2: “Ficar estressado”; “Não ter reconhecimento” e “Sentir-se injustiçado”. Nenhum dos outros geridos respondentes relacionou as consequências do comportamento presenteísta com questões inerentes ao âmbito individual, o que nos leva a pensar na

possibilidade de autoidentificação desse sujeito com o fenômeno em questão.

Tabela 3c - Consequências do comportamento presenteísta na percepção dos gestores

Gestor	Consequências do comportamento presenteísta
G1	Desqualificar a loja Não ter iniciativa
G2	Desgastar o ambiente Desalinhar o processo de trabalho
G3	Não fazer a empresa crescer Não fazer a diferença na empresa Não envolver-se com o cliente Afetar a equipe
G4	Agir de modo diferente do discurso Agir com hipocrisia
G5	Influenciar nos resultados de vendas
G6	Não conseguir desenvolver o trabalho Não se esforçar para o alcance da meta
G7	Não pensar em equipe Não trazer resultados Não se esforçar Não ajudar a equipe
G8	Não atingir os resultados Atingir a vida familiar Ficar aquém dos resultados dos demais
G9	Não servir mais para a empresa Estar acomodado
G10	Necessidade de buscar tratamento Modificar os comportamentos

Fonte: elaborada pela pesquisadora

A Tabela 3c apresenta as consequências do comportamento presenteísta na percepção dos gestores. Desqualificar a loja e não ter iniciativa são consequências do comportamento presenteísta para G1. G2 apontou desgastar o ambiente e desalinhar o processo de trabalho como consequências. G3 observou como consequências do comportamento presenteísta não fazer a empresa crescer; não fazer a diferença na empresa; não se envolver com o cliente; afetar a equipe. Para G4, agir de modo diferente do discurso e agir com hipocrisia são

consequências do comportamento presenteísta. G5 sugeriu influenciar nos resultados de vendas como consequência. G6 apresentou como consequências do comportamento presenteísta não conseguir desenvolver o trabalho e não se esforçar para o alcance da meta. Na percepção de G7, não pensar em equipe; não trazer resultados; não se esforçar; não ajudar a equipe são consequências do comportamento presenteísta. G8 mencionou não atingir os resultados; atingir a vida familiar; ficar aquém dos resultados dos demais como consequências. Para G9 a consequência é não servir mais para a empresa e estar acomodado. G10 sugeriu necessidade de buscar tratamento e modificar os comportamentos como consequências do comportamento presenteísta.

Comparando a Tabela dos gestores com as Tabelas dos geridos, sobre as consequências do presenteísmo, observa-se que os geridos focam as consequências do presenteísmo em relação à equipe e aos processos que configuram a dinâmica do grupo no contexto do trabalho. Já os gestores indicam suas percepções sobre as consequências dos comportamentos presenteístas em relação à organização, evidenciando nas falas: “Não servir mais para a empresa”; “Não fazer a empresa crescer” e “Não se esforçar para o alcance da meta”.

Trabalho em equipe, de acordo com Albuquerque e Palácios (2004), é um conjunto de indivíduos que, mantendo um esquema dinâmico de interações, caminha para um objetivo de trabalho compartilhado. Alinhando o discurso dos geridos e gestores (NP1, NP3, NP4, NP9, NP11, P3, P5, P6, P8, G3, G7) reforça-se a influência do presenteísmo no contexto grupal.

Em face da literatura pesquisada, identifica-se relação com as consequências negativas que são criadas no grupo de trabalho, quando um dos seus membros do grupo deve cobrir o baixo desempenho do colega. Flores-Sandi (2006), Yamashita e Arakida (2006) relacionam a situação anteriormente exposta com o presenteísmo e enfatizam que o fato de ter que realizar o trabalho que não é feito pelo colega pode deteriorar as relações interpessoais e aumentar a possibilidade do desenvolvimento de doenças. Essas situações podem ser mais claramente exemplificadas no discurso dos geridos. Nesse ponto, ressalta-se que a natureza da atividade desenvolvida pelos geridos é comercial e os vendedores recebem comissão pelas vendas realizadas. Mesmo a empresa retribuindo financeiramente, percebe-se a insatisfação por parte dos geridos, quando se sentem sobrecarregados e não identificam que os colegas estão cumprindo suas obrigações.

Identifica-se na literatura ampla associação do presenteísmo com questões relacionadas à saúde. Brown e Sessions (2004) pontuam a possibilidade de haver evolução gradual das doenças para os processos do presenteísmo que inibem o desempenho organizacional. A associação do presenteísmo com o baixo desempenho pode ser identificada no relato dos gestores a respeito das conseqüências dos comportamentos presenteístas no local de trabalho. Essa identificação pode ser percebida nas falas: G6 “Não conseguir desenvolver o trabalho”; G8 “Não atingir os resultados”, “Ficar aquém dos resultados dos demais”.

É possível considerar que o presenteísmo esteja associado a perdas manifestas de produtividade que afetam o rendimento das empresas e implicam negativamente a economia (HEMP, 2004). Na percepção dos gestores é notório que o presenteísmo acarreta resultados negativos em se tratando de produtividade: G3 “Não fazer a empresa crescer”, “Não fazer a diferença na empresa”; G5 “influenciar nos resultados de vendas”; G6 “Não se esforçar para o alcance da meta”; G7 e G8 “Não trazer resultados”; G9 “Não servir mais para a empresa”.

Um dos gestores entrevistados apresenta, como consequência do comportamento presenteísta, atingir a vida familiar. Ressalta-se que nas percepções referentes aos motivos do presenteísmo, tanto geridos como gestores apontaram problemas familiares, no entanto destaca-se a associação de G8, quando aponta que as conseqüências do presenteísmo vão além da esfera organizacional, afetando também a esfera familiar do indivíduo.

Quando os funcionários se sentem doentes, seu desempenho no trabalho está sob ameaça (LE BLANC, BAKKER, SCHAUFELI, HOX, 2008). Relacionado a essa constatação, é possível observar que diferentemente dos outros gestores entrevistados, G10 pontua sua preocupação em relação à saúde dos indivíduos que apresentam comportamentos presenteístas, indicando a “necessidade de buscar tratamento” e “modificar os comportamentos”.

A percepção de G4 também é destacada, no sentido de considerar como conseqüências do presenteísmo “agir de modo diferente do discurso” e “agir com hipocrisia”. Por ser uma percepção que destoa das demais, nos faz pensar na relação desse gestor com os seus geridos e no próprio entendimento dele quanto às dificuldades dos indivíduos na execução de suas tarefas, remetendo mais uma vez ao papel do líder no fomento de comportamentos presenteístas. Guerreiro (2010) relata que lidar com o absenteísmo e com o presenteísmo é tarefa do gestor, o qual precisa, além de motivar o funcionário para o trabalho, divulgar e aplicar as normas da organização, de modo a evitar que funcionários não

enquadrados acabem servindo de exemplos para os demais. Além disso, é sustentado que compete ao gestor formar sua equipe e sensibilizá-la para a produtividade, sinalizando a concepção de trabalho compartilhado, visto que a disseminação dos valores organizacionais não é restrita a um único departamento, ou seja, é responsabilidade de todos.

Podemos observar que a maioria dos gestores sinalizou suas percepções sobre as consequências do presenteísmo em relação aos fatores que implicam os resultados e a organização. Já os geridos respondentes, tanto os não presenteístas como os presenteístas sinalizaram suas percepções frente às consequências que o presenteísmo pode ter no grupo de trabalho. Situação essa que pode também estar relacionada ao papel dos gestores e dos geridos, ou seja, visto a posição que ocupam, os gestores relacionam as consequências do presenteísmo em função da organização, sugerindo uma visão mais ampla do contexto e não só inerente ao grupo de trabalho.

3.4 PERCEPÇÕES DOS GERIDOS SOBRE COMENTÁRIOS DO GRUPO DE TRABALHO A RESPEITO DO PRESENTEÍSMO

No intuito de identificar as percepções dos geridos respondentes a respeito dos comentários do grupo de trabalho sobre o presenteísmo são apresentadas as Tabelas 4a e 4b. Salienta-se que são apresentadas somente as Tabelas dos geridos, uma vez que essa questão foi direcionada para conhecer as representações do presenteísmo no grupo de trabalho. Entende-se que há mais compartilhamento de percepções entre os próprios geridos do que entre geridos e gestores, justificando assim o direcionamento da questão.

Tabela 4a - Comentários do grupo de trabalho sobre o presenteísmo na percepção dos geridos respondentes não presenteístas

Não presenteístas	Comentários do grupo de trabalho
NP1	Não respondeu
NP2	Pessoas com preguiça
NP3	Não respondeu
NP4	Causar descontentamento Prejudicar a equipe
NP5	Não deveriam fazer parte da equipe
NP6	Ficar indignado

NP7	Não deveriam fazer parte da equipe Afetar o clima do restante da equipe
NP8	Não respondeu
NP9	Não respondeu
NP10	Incomodar a equipe
NP11	Não entender o motivo de a empresa manter uma pessoa com este comportamento

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 4a constam os comentários do grupo de trabalho sobre a percepção dos geridos respondentes não presenteístas sobre o presenteísmo. Para obter essa percepção foi apresentada a pergunta: “O que o seu grupo de trabalho comenta sobre pessoas que estão somente de corpo presente?”. NP2 relatou que os comentários do grupo são de que pessoas que estão somente de corpo presente são preguiçosas. NP4 mencionou que esses tipos de pessoas causam descontentamento e prejudicam a equipe. NP5 indicou que os comentários são de que essas pessoas não deveriam fazer parte da equipe. NP6 sugeriu que esses comportamentos causam indignação. NP7 referiu que essas pessoas não deveriam fazer parte da equipe e que afetam o clima do restante da equipe. NP10 constatou que esses comportamentos incomodam a equipe. NP11 relatou que os comentários discorreram sobre não saber o motivo de a empresa manter pessoas com estes comportamentos. NP1, NP3, NP8 e NP9 não responderam.

Tabela 4b - Comentários do grupo de trabalho sobre o presenteísmo na percepção dos geridos respondentes presenteístas

Presenteístas	Comentários do grupo de trabalho
P1	Não respondeu
P2	Reclamar Comentar que a pessoa não se preocupa com a empresa Não querer trabalhar
P3	Não colaborar para o bom desempenho do trabalho em equipe
P4	Não querer conviver com pessoas assim
P5	Atrapalhar a equipe
P6	Não respondeu
P7	Demonstrar desinteresse
P8	Atrapalhar a equipe

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na tabela 4b estão apresentados os comentários do grupo de trabalho na percepção dos geridos respondentes presenteístas sobre o presenteísmo. Para obter essa percepção foi feita a pergunta: “O que o seu grupo de trabalho comenta sobre pessoas que estão somente de corpo presente?”. P2 relatou que o grupo de trabalho reclama, não quer vir trabalhar e comenta que a pessoa com esses comportamentos não se preocupa com a empresa. P3 indicou que os comentários são de que essas pessoas não colaboram para o bom desempenho do trabalho em equipe. P4 mencionou que o grupo não quer conviver com pessoas assim. P5 e P8 constataram que esses comportamentos atrapalham a equipe. P7 indicou que, para o grupo, pessoas que estão somente de corpo presente atrapalham a equipe. P1 e P6 não responderam.

Analisando as Tabelas 4a e 4b, é possível constatar que dos treze geridos que responderam à pergunta, as percepções são referentes aos comentários que envolvem o ambiente de trabalho e o próprio funcionamento da equipe. Assim como nas Tabelas 3a e 3b, sobre as consequências do comportamento presenteístas, os geridos respondentes sugerem que o presenteísmo afeta a equipe. Essa situação reforça a ideia de que mesmo os geridos considerando que a maioria dos motivos do presenteísmo remetem ao âmbito individual, as consequências e comentários sobre o comportamento presenteísta atingem sobre o âmbito grupal.

Nesse sentido, percebe-se a ideia de responsabilidade compartilhada, ou seja, mesmo os geridos tendo metas específicas, há um objetivo global que pode ter seu alcance prejudicado pelo presenteísmo. Guerreiro (2010) reforça a concepção de responsabilidade compartilhada, agregando que a disseminação dos valores não depende de um único departamento e sim do envolvimento de todos. Albuquerque e Puentes-Palacio (2008) apontam alguns elementos que afetam a estrutura das equipes de trabalho: normas, papéis, prestígio ou status. Normas referem-se aos padrões de comportamentos e desempenhos tolerados, papéis equivalem à estrutura da equipe, ou seja, os papéis atribuídos e desempenhados pelos seus membros e prestígio ou status sinalizam o reconhecimento social dado a um membro ou à equipe como todo.

Diante dos relatos dos geridos respondentes: NP4: “Causar descontentamento, “Prejudicar a equipe”; NP7: “Não deveriam fazer parte da equipe”; “Afetar o clima do restante da equipe”; NP11: “Não entender o motivo de a empresa manter uma pessoa com este comportamento”; P4: “Não querer conviver com pessoas assim”; P8:

“Atrapalhar a equipe”, é possível inferir que o presenteísmo esteja indo em direção contrária às normas e papéis estabelecidos pelo grupo. De acordo com Albuquerque e Puentes-Palacio (2008), o desalinhamento nos objetivos e na estrutura do grupo pode resultar em obstáculos ao desempenho. Observando as percepções dos geridos sobre os comentários do grupo, podemos pensar que o presenteísmo não só é visto como obstáculo, mas também como algo indesejado no local de trabalho.

No que se refere à efetividade de uma equipe, Nadler, Hackman e Lawler (1979 *apud* Albuquerque e Puentes-Palacio, 2008) indicam três critérios fundamentais: resultados produtivos no trabalho em si, satisfação dos membros e sobrevivência da equipe. Nas percepções dos geridos a respeito dos comentários do grupo de trabalho sobre o presenteísmo, é possível identificar que a efetividade da equipe fica comprometida quando se refere à satisfação dos membros. Nota-se que a maioria dos relatos se referem à insatisfação do grupo frente demonstrações de comportamentos presenteístas, ou seja, na percepção dos geridos é possível entender o presenteísmo como destrutivo, que atinge o bem-estar dos membros, impede a realização de seus objetivos pessoais e, conseqüentemente, dificulta dizer que a equipe é bem sucedida, ou seja, eficiente

É necessário salientar que equipes efetivas refletem o resultado de uma ação conjunta, que incluem variáveis tanto da organização, quanto da equipe e dos indivíduos. Organizações que adotam equipes como unidades de desempenho devem estar dispostas a investir no suporte de que essas equipes precisam para galgarem o sucesso (ALBUQUERQUE E PUENTES-PALACIO, 2008). Essa situação nos remete a pensar no papel da organização e na sua possível influência no desenvolvimento de comportamentos presenteístas. Não se intenciona culpabilizar a organização, mas sim pensar em estratégias e desenvolvimento de práticas que promovam mais saúde e produtividade.

3.5 PERCEPÇÕES SOBRE POSSIBILIDADE DE MUDANÇA DO COMPORTAMENTO PRESENTEÍSTA

Para conhecer as percepções dos gestores e geridos a respeito da possibilidade de mudança do comportamento presenteísta, são apresentadas inicialmente as percepções dos geridos nas Tabelas 5a e 5b e posteriormente as percepções dos gestores na Tabela 5c. Nessas Tabelas é indicado primeiramente se há possibilidade ou não de

mudança e depois as sugestões dos gestores e geridos para modificar comportamentos presenteístas.

Tabela 5a - Existência de possibilidade de mudança no comportamento presenteísta e formas de mudar o comportamento presenteísta na percepção dos geridos respondentes não presenteístas

Não presenteísta	Existência de possibilidade de mudança no comportamento presenteísta	Formas de mudanças no comportamento presenteísta
NP1	Sim	Palestras motivacionais
NP2	Sim	Incentivar a mudança de comportamento
NP3	Sim	Dinâmicas de grupo Interagir com estas pessoas
NP4	Sim	Dinâmicas de grupo Palestras
NP5	Sim	Verificar o que está acontecendo com a pessoa Modificar sua função no trabalho
NP6	Sim	Dialogar Dar exemplos Saber o motivo de a pessoa agir dessa maneira
NP7	Sim	Conversar abertamente com a pessoa Desligar a pessoa da empresa
NP8	Não respondeu	
NP9	Não respondeu	
NP10	Sim	Tentar levantar a autoestima da pessoa
NP11	Sim	Levar a pessoa a refletir se está fazendo a coisa certa

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 5a estão apresentadas as percepções sobre a existência e a possibilidade de mudança no comportamento presenteísta na visão dos geridos respondentes não presenteístas. Para obter essa percepção

foi perguntado: "Existem maneiras de mudar as pessoas que estão somente de corpo presente no trabalho? Como?". NP1 indicou que para mudar essas pessoas é necessário palestras motivacionais. NP2 sugeriu que é necessário incentivar a mudança de comportamento nessas pessoas. NP3 considerou dinâmicas de grupo e interagir com essas pessoas como maneiras de mudar esses comportamentos. Para NP4 é possível modificar os comportamentos com dinâmicas e palestras. NP5 apresentou verificar o que está acontecendo com a pessoa e modificar sua função no trabalho como maneiras de mudar o comportamento de pessoas que estão somente de corpo presente no trabalho. NP6 mencionou dialogar; dar exemplos e saber o motivo de a pessoa agir dessa maneira como sugestões. NP7 considerou conversar abertamente com a pessoa e desligá-la da empresa como sugestões para mudança de comportamento. NP10 indicou tentar levantar a autoestima da pessoa. Para NP11 levar a pessoa a refletir se está fazendo a coisa certa é uma maneira de modificar o comportamento. NP8 e NP9 não responderam.

Tabela 5b - Existência de possibilidade de mudança no comportamento presenteísta e formas de mudar o comportamento presenteísta na percepção dos geridos respondentes presenteístas

Presenteísta	Existência de possibilidade de mudança no comportamento presenteísta	Formas de mudanças no comportamento presenteísta
P1	Sim	Conhecer a dificuldade da pessoa
P2	Sim	Conversar Promover Realizar dinâmicas Realizar algo que chame a atenção do indivíduo
P3	Sim	Conversar Saber a dificuldade que a pessoa está enfrentando para ajudá-la
P4	Sim	Incentivar a pessoa nas suas atividades Auxiliar a pessoa a se envolver com os colegas Auxiliar no seu desempenho profissional

P5	Sim	Direcionar a pessoa a ter pensamentos positivos Incentivar o seu trabalho Auxiliar a colocar foco nas suas tarefas diárias
P6	Sim	Conversar e verificar o que essa pessoa quer
P7	Sim	Animar Ter mais cobrança por parte do gestor Realizar campanhas de incentivo
P8	Sim	Conversar Verificar quais os problemas que estão afetando o trabalho

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 5b estão apresentadas sugestões de mudança dos comportamentos presenteístas na percepção dos geridos respondentes presenteístas. Para obter essa percepção foi feita a pergunta: "Existem maneiras de mudar as pessoas que estão somente de corpo presente no trabalho? Como?". P1 sugeriu conhecer a dificuldade da pessoa. P2 considerou conversar; promover; realizar dinâmicas; realizar algo que chame a atenção do indivíduo, como maneiras de mudar a pessoa que está somente de corpo presente. P3 indicou como sugestão conversar e saber a dificuldade que a pessoa está enfrentando para ajudá-la. Na percepção de P4, incentivar a pessoa nas suas atividades; auxiliar a se envolver com os colegas; auxiliar no seu desempenho profissional são maneiras de mudar o comportamento presenteísta. P5 sinalizou direcionar a pessoa a ter pensamentos positivos; incentivar o seu trabalho; auxiliar a colocar foco nas suas tarefas como sugestões de mudança de comportamento. P6 revelou que conversar e verificar o que essa pessoa quer são maneiras de modificar o comportamento presenteísta. Para P7, animar; ter mais cobrança por parte do gestor; realizar campanhas de incentivos são formas de mudar as pessoas que estão somente de corpo presente. P8 sinalizou que para modificar o comportamento é necessário conversar e verificar quais os problemas estão afetando o trabalho.

Dos geridos respondentes, é possível perceber que a maioria identifica possibilidade de mudança no comportamento presenteísta por

meio de dinâmicas, palestras e conversas. Percebe-se que o relato dos geridos presenteístas indica certo direcionamento para identificar as dificuldades vivenciadas pelos presenteístas, como observado nos exemplos: P1: “Conhecer a dificuldade da pessoa”; P3: “Saber a dificuldade que a pessoa está enfrentando para ajudá-la”. Essa situação não foi percebida no relato dos geridos não presenteístas, o que pode nos levar a pensar que os geridos identificados como presenteístas sentem necessidade de terem suas dificuldades compreendidas pelos gestores e consequentemente pela organização, o que nos remete à percepção de suporte organizacional.

Percepção de suporte organizacional se refere às crenças do quanto o empregador cuida do bem estar de seus empregados (SIQUEIRA E JUNIOR, 2008). Podemos considerar que, de acordo com o relato dos geridos presenteístas, conhecer ou saber da dificuldade vivenciada esteja relacionado a cuidar do bem-estar e valorizar os empregados. De acordo com Siqueira e Junior (2008) a capacidade de percepção de suporte organizacional pode influenciar os resultados organizacionais, no sentido de que quanto mais elevada for essa percepção, menores serão as faltas no trabalho, menor intenção de sair da empresa, maior desempenho e satisfação com o trabalho e maior comprometimento organizacional e com a equipe. Tal situação nos remete também a pensar que quanto maior a percepção de suporte organizacional, menor será a possibilidade do desenvolvimento de comportamentos presenteístas.

Os principais fatores antecedentes de percepção de suporte organizacional são: justiça nos procedimentos de distribuição de recursos entre os empregadores, suporte oferecido pelas chefias e retornos organizacionais. (SIQUEIRA E JUNIOR, 2008). Na percepção dos geridos presenteístas, fica evidente a função e a responsabilidade do líder na possibilidade de mudança do presenteísmo, conforme o exemplo de P7: “Ter mais cobrança por parte do gestor”. Alinhando essa percepção com as percepções apontadas anteriormente sobre conhecer a dificuldade da pessoa, mais uma vez retomamos o papel do líder frente à possibilidade de mudança de comportamentos presenteístas. Ressalta-se que adotar um único estilo de liderança não é apropriado para todas as situações e, segundo Santiago (2007), os líderes eficazes devem adaptar o nível de prontidão, que o autor remete aos conhecimentos e habilidades, de seus empregados à boa vontade, entendida como motivação e confiança deles para efetivamente completarem suas tarefas.

Um gerido não presenteísta revelou, como forma de mudança do comportamento presenteísta, o desligamento dessa pessoa da empresa. Já outro gerido não presenteísta mencionou modificar a função da pessoa no trabalho, como forma de mudar o comportamento presenteísta. Observa-se que entre os geridos presenteístas, não houve menção quanto à mudança de função ou desligamento da empresa, como modo de modificar o comportamento presenteísta. Dentre os geridos respondentes, todos os presenteístas apontaram a possibilidade de mudança no comportamento presenteísta e dois geridos respondentes não presenteístas não responderam essa questão.

Tabela 5c - Existência de possibilidade de mudança no comportamento presenteísta e formas de mudar o comportamento presenteísta na percepção dos gestores

Gestores	Existência de possibilidade de mudança no comportamento presenteísta	Formas de mudanças no comportamento presenteísta
G1	Sim	Apontar as atividades a serem executadas Relembrar o padrão de trabalho Ser exemplo
G2	Sim	Investigar o que está acontecendo Avaliar conversas paralelas Analisar os erros
G3	Sim	Trazer a pessoa para o grupo Motivar Tentar ao máximo antes de demiti-la
G4	Sim	Conversar Direcionar a pessoa
G5	Sim	Conhecer melhor seus funcionários
G6	Sim	Mudar estes comportamentos é função do RH
G7	Sim	Sinalizar para a pessoa os comportamentos Pedir com educação

		Executar a tarefa como exemplo Tentar acalmar Tentar ver as coisas de forma diferente
G8	Não	
G9	Sim	Mostrar o comportamento adequado Orientar Demonstrar o que deve ser feito
G10	Sim	Conversar com a pessoa Buscar dentro da pessoa razões para ela melhorar

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 5c estão apresentadas sugestões de mudança dos comportamentos presenteístas na percepção dos gestores. G1 sinalizou que para mudar o comportamento presenteísta é preciso apontar as atividades a serem executadas; relembrar o padrão de trabalho; ser exemplo. G2 indicou investigar o que está acontecendo; avaliar conversas paralelas; analisar os erros como sugestões de mudança do comportamento. Trazer a pessoa para o grupo; motivar; e tentar ao máximo antes de demiti-la são as sugestões de G3. G4 apontou conversar e direcionar a pessoa como formas de mudança do comportamento. Para G5 é preciso conhecer melhor seus funcionários. G6 expôs que mudar esses comportamentos é função do RH. G7 mencionou que para modificar esses comportamentos é preciso sinalizar para a pessoa; pedir com educação; executar a tarefa como exemplo; tentar acalmar; tentar ver as coisas de forma diferente. G9 referiu que mostrar o comportamento adequado; orientar e demonstrar o que deve ser feito são formas de modificar o comportamento presenteísta. Na percepção de G10, conversar com a pessoa e buscar dentro dela razões para ela melhorar podem modificar os comportamentos presenteístas. G8 não observou maneiras de mudança no comportamento presenteísta.

Percebe-se na Tabela 5c que, assim como os geridos, a maioria dos gestores identificaram possibilidades de mudança no comportamento presenteísta. Na percepção dos gestores, foram identificadas vinte e quatro formas de mudança do comportamento presenteísta, sendo possível notar que os gestores observam fortemente no papel do líder uma maneira de modificar o comportamento presenteísta, conforme os exemplos: “Apontar as atividades a serem

executadas”; “Ser exemplo”; “Avaliar conversas paralelas”; “Demonstrar o que deve ser feito”. Assim como na Tabela 5a, um dos gestores também mencionou o desligamento do presenteísta como forma de modificar esse comportamento. Dos oito gestores entrevistados, um não identificou possibilidade de mudança no comportamento presenteísta e outro gestor sinalizou a mudança de comportamento presenteísta como responsabilidade do departamento de RH.

Podemos relacionar as formas de mudança no comportamento presenteísta com as intervenções realizadas para diminuição do estresse e aumento do bem-estar das pessoas no trabalho. De acordo com Zanelli (2010), as intervenções para controle do estresse no âmbito organizacional são feitas na forma de *workshop*, palestra de sensibilização e conferências, que possuem semelhança com os procedimentos da pesquisa-ação. Essas intervenções são precedidas pela identificação de fatores que auxiliam a enfrentar as situações de estresse e, além disso, o autor pontua que nem sempre é aceito identificar as fontes de estresse na organização, havendo forte tendência a atribuí-lo ao indivíduo.

A aproximação de formas de mudanças de comportamentos presenteístas com intervenções para diminuição do estresse é uma possibilidade de pensar na associação que pode haver entre o estresse e o presenteísmo, sugerindo uma lacuna para aprofundar a questão. É possível identificar que algumas dessas ações propostas são vistas no relato dos geridos como forma de mudança do comportamento presenteísta, mas que não são tão evidentes no discurso dos gestores. Essa situação nos leva a pensar e relacionar as possibilidades de mudança no comportamento presenteísta, com os motivos do presenteísmo (Tabela 2a, 2b e 2c), em sua maioria direcionados ao âmbito individual. Segundo Zanelli (2010), atendimentos apenas com foco no indivíduo podem reforçar a percepção dos gestores de que as inadequações podem ser tratadas sem modificações nas fontes organizacionais do estresse e no nosso entendimento, também do presenteísmo. Consta-se que no discurso dos gestores não há percepção do papel da organização no desenvolvimento de intervenções para modificar comportamentos presenteístas. O mais próximo a isso foca no fato de o gestor ser exemplo para os geridos e na responsabilidade do RH na mudança desses comportamentos.

Maneiras de mudar o comportamento presenteísta também são apresentadas por Stevens (2005), o qual pontua que o EAP (Programa de

Assistência ao Empregado) tem sido utilizado para gestão de horário, recentemente direcionado ao presenteísmo. O autor também apresenta iniciativas de *fitness* e relaxamento no trabalho, além de uma auditoria direcionada à causa do problema, como formas de modificar o comportamento presenteísta.

Calzarreta (2007) sustenta que modificar comportamentos presenteístas é possível quando a organização entende e atua conscientemente para criar condições de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho. Conhecer as limitações no trabalho é considerado um meio de levantar os recursos internos e/ou externos disponíveis para melhorar as habilidades do indivíduo para enfrentar situações que possam por ventura estar prejudicando suas necessidades, sejam elas relacionadas à doença ou às necessidades pessoais (UMANN, 2012).

É importante ressaltar que assim como nas intervenções referentes ao estresse e nas atividades de mudança comportamental, em que os *workshops* e atividades de conscientização devem ter início no nível estratégico e decisório (ZANELLI, 2010), possíveis programas para intervenção do presenteísmo também devem ter início nesses níveis. Com base nas consequências negativas do comportamento presenteísta, observadas tanto pelos gestores como pelos geridos, identifica-se a possibilidade de desenvolver um programa de intervenção, no intuito de desenvolver competências organizacionais e individuais, para o controle saudável das variáveis relacionadas ao presenteísmo.

3.6 PERCEPÇÕES SOBRE VIVÊNCIA DE COMPORTAMENTOS PRESENTEÍSTAS

No que tange às percepções dos geridos sobre a vivência de comportamentos presenteístas, buscou-se primeiramente saber se os geridos vivenciaram momentos presenteístas e, na sequência, foi solicitada a descrição desse momento. Tendo em visto o foco da pesquisa em comportamentos presenteístas dos geridos, os gestores não foram questionados a respeito de vivências de comportamento presenteísta. Para tanto são apresentadas as Tabelas 6a e 6b, correspondentes às percepções dos geridos respondentes não presenteístas e geridos respondentes presenteístas.

Tabela 6a - Vivência de comportamentos presenteístas pelo gerido respondente não presenteísta e descrição do comportamento

Não presenteísta	Vivência de comportamento presenteísta	Descrição do comportamento presenteísta
NP1	Não	
NP2	Não	
NP3	Não respondeu	
NP4	Sim	Momentos de desânimo
NP5	Não	
NP6	Sim	Falta de confiança
NP7	Sim	Não saber mais o que realmente queria
NP8	Não respondeu	
NP9	Não respondeu	
NP10	Não	
NP11	Sim	Deixar de exercer algumas funções devido a problemas com o gestor

Fonte: elaborada pela pesquisadora

A Tabela 6a apresenta a vivência de comportamentos presenteístas pelo gerido respondente não presenteísta. Foi apresentada a pergunta: “Você já passou por momentos em que estava no trabalho, mas não conseguia executar suas tarefas? Descreva esses momentos e por que isso aconteceu?”. NP3 relatou ter vivenciado momentos de desânimo. NP6 passou por momentos de falta de confiança. NP7 relatou não saber mais o que realmente queria. NP11 deixou de exercer algumas funções devido a problemas com o gestor. NP1, NP2, NP5 e NP10 relataram não terem vivenciado momentos presenteístas. NP3, NP8 e NP9 não responderam.

Tabela 6b - Vivência de comportamentos presenteístas pelo gerido respondente presenteísta e descrição desse comportamento

Presenteísta	Vivência de comportamento presenteísta	Descrição do comportamento presenteísta
P1	Não	
P2	Sim	Não conseguir me concentrar devido a problemas familiares

P3	Sim	Ter problemas pessoais e de saúde
P4	Sim	Ter dificuldade de realizar as tarefas ao ingressar na empresa
P5	Não	
P6	Sim	Clima ruim na equipe prejudicou o desempenho das tarefas
P7	Sim	Diversas atividades para serem executadas ao mesmo tempo
P8	Sim	Cobrança excessiva por parte do gestor

Fonte: elaborada pela pesquisadora

A Tabela 6b apresenta a vivência de comportamentos presenteístas pelo gerido respondente presenteísta. Foi realizada a pergunta “Você já passou por momentos em que estava no trabalho, mas não conseguia executar suas tarefas? Descreva esses momentos e por que isso aconteceu” P2 revelou ter vivenciado momentos em que estava no trabalho, mas não conseguia executar suas tarefas, por não se concentrar devido a problemas familiares. P3 indicou ter vivenciado comportamentos presenteístas em razão de problemas pessoais e de saúde. P4 comentou ter tido dificuldade de realizar as tarefas quando ingressou na empresa. P6 vivenciou momentos presenteístas devido ao clima ruim na equipe, que prejudicou o desempenho das tarefas. P7 relatou que ter diversas atividades para ser executadas ao mesmo tempo fez com que não conseguisse realizar suas tarefas. P8 passou por momentos em que estava presente, mas que não conseguia executar suas tarefas, em razão de cobrança excessiva por parte do gestor. P1 e P5 relataram não terem vivenciado comportamentos presenteístas.

Analisando as Tabelas 6a e 6b, observa-se que dos onze geridos respondentes não presenteístas, quatro relataram ter vivenciado momentos em que estavam no trabalho, mas não conseguiram realizar suas tarefas. Desses quatro geridos não presenteístas, três justificaram seus comportamentos por situações referentes a questões do âmbito individual; NP4: “Momentos de desânimo”; NP6: “Falta de confiança” e NP7: “Não saber mais o que queria” e um gerido mencionou deixar de exercer suas atividades, devido à dificuldade em relação ao gestor. Dentre os oito geridos respondentes presenteístas, seis vivenciaram comportamentos presenteístas. Dois justificaram seus comportamentos

presenteístas devido a problemas familiares e pessoais e quatro indicaram questões organizacionais, referente a problema com equipe, sobrecarga de trabalho, cobrança excessiva e dificuldade na realização da tarefa atribuída.

Referente à percepção dos geridos sobre a vivência de comportamentos presenteístas, destaca-se que a maioria dos geridos presenteístas assinalaram já terem vivenciado comportamentos presenteístas. Retomando as percepções dos geridos sobre a existência de pessoas presentes no local do trabalho, mas sem realizarem as atividades pelas quais eram responsáveis (Tabela 1a e 1b), em que somente um gerido presenteísta identificou a existência desse comportamento, mais uma vez retomamos a idéia de que os geridos não conseguem identificar o presenteísmo em um primeiro momento, mas são capazes de dar os motivos para que esses comportamentos ocorram (Tabela 2a e 2c) e até mesmo reconhecerem seus comportamentos presenteístas.

É possível identificar semelhança entre os motivos dos comportamentos presenteístas na percepção dos geridos (Tabelas 2a e 2b) com a percepção deles quanto à vivência do fenômeno. Estar desmotivado, ter problemas de saúde e problemas pessoais foram assinalados como motivos e também apontados na descrição dos comportamentos presenteístas dos geridos. No entanto, observa-se que situações inerentes à cobrança excessiva por parte do gestor e diversas atividades para serem executadas ao mesmo tempo apareceram somente no relato dos geridos presenteístas, quando solicitada a descrição do comportamento presenteísta por eles vivenciado.

Destaca-se que dentre os geridos respondentes, quatro geridos não presenteístas responderam negativamente quando indagados se já vivenciaram momentos presenteístas. Já entre os geridos presenteístas, dois responderam negativamente e os outros seis apontaram já terem vivenciado algum comportamento presenteísta. Situação que parece remeter à identificação do sujeito com o fenômeno pesquisado, ou seja, os geridos identificados como presenteístas pelos seus gestores se reconhecem como tal.

Retomando as descrições em relação à vivência de comportamentos presenteístas pelos geridos, um deles sinalizou que o clima ruim na equipe prejudicou o desempenho de sua tarefa (P6). Tal situação nos remete aos paradoxos apontados por Zanelli (2010), que se referem ao aumento do individualismo contraposto à integração e comprometimento com a carreira, ao invés do comprometimento com a organização. O autor sustenta que quando as relações interpessoais se

encontram deterioradas pode ocorrer impacto à saúde do trabalhador. Nesse sentido, entendemos que o “clima ruim” apontado pelo gerido pode ser indicador de comportamento presenteísta e, conseqüentemente, ser considerado algo não favorável à saúde do trabalhador.

Diante do relato do gerido não presenteísta NP11, que sustenta ter deixado de executar suas tarefas devido a problemas com o gestor, é possível associar o comportamento presenteísta com o papel do líder. De acordo com Maslach e Leiter (1999), manter acordos de confiança, franqueza, transparência e respeito é um dos desafios das organizações. Entendendo essas situações como fatores importantes e que interferem no clima organizacional e na produtividade (ZANELLI, 2010), é possível inferir, de acordo com o relato de NP11, que essas bases não estejam tão bem alinhadas e sejam também propulsoras do presenteísmo nas organizações.

Frente aos relatos de cobrança excessiva e de diversas atividades a serem executadas ao mesmo tempo apontadas pelos geridos, a literatura reforça que o ritmo e a carga de trabalho têm aumentado em muitos setores (ZANELLI, 2010). O ritmo intenso da vida dos trabalhadores, aliado a condições de sobrecarga de trabalho podem ser prejudiciais tanto à saúde, como a produtividade do indivíduo. Isso porque as doenças decorrentes das condições de trabalho podem, de acordo com Zanelli (2010), acometer prejuízos, não só para o trabalhador como para a organização, reforçando assim a importância de compreender o presenteísmo como indicativo de situações que merecem ser revistas no contexto do trabalho.

De acordo com Duran (2007), as condições de trabalho podem provocar desmotivação e insatisfação laboral. Observa-se que essas situações foram identificadas nas percepções dos geridos não presenteístas quando questionados sobre suas vivências em relação à comportamentos presenteístas. Dessa forma, podemos inferir que ambientes em que as pessoas se sintam desmotivadas e insatisfeitas podem estar mais inclinados à ocorrência de presenteísmo.

É importante ressaltar que as pessoas articulam-se em torno das atividades laborais (ZANELLI, 2010) e muitas vezes as questões pessoais são moldadas de acordo com as exigências da vida no trabalho. Pensando nisso, é necessário discutir a percepção dos geridos, frente à descrição de vivência de comportamento presenteísta devido a problemas pessoais. Entendendo o trabalho como um forte elemento na vida da pessoa e que muitas vezes os agrupamentos humanos são organizados em função do trabalho, muitas vezes é difícil desassociar a vida pessoal da do trabalho. Frente aos relatos dos geridos, tanto em

relação aos motivos do presenteísmo (Tabelas 2a e 2b) como na descrição de suas vivências presenteístas (Tabelas 6a e 6b), sugere-se a necessidade de repensar alternativas para auxiliar os trabalhadores a lidarem melhor com as situações pessoais. Alternativas essas que ofereçam recursos para lidar com o presenteísmo, para não prejudicar o desempenho na realização de suas tarefas e não se tornar mais um problema na vida do trabalhador.

3.7 PERCEPÇÕES GERAIS DOS GESTORES SOBRE A TOLERÂNCIA A COMPORTAMENTOS PRESENTEÍSTAS

Para identificar as percepções sobre a tolerância de comportamentos presenteístas, os gestores foram questionados sobre a existência de tolerância e lhes foi solicitado que descrevessem os comportamentos passíveis de serem tolerados. As percepções dos gestores sobre a tolerância de comportamentos presenteístas é apresentada na Tabela 7a.

Tabela 7a - Existência e descrição da tolerância dos gestores a respeito dos comportamentos presenteístas dos geridos no ambiente de trabalho

Gestor	Existência de tolerância	Tolerância de comportamentos presenteístas
G1	Sim	Atrasar uma única vez
G2	Sim	Questões de saúde física ou mental Tolerar o que possivelmente só faria mal para a pessoa
G3	Não	
G4	Sim	Comportamentos passíveis de advertência
G5	Sim	Tolerar até onde a pessoa consiga executar o trabalho
G6	Não	
G7	Sim	É preciso tolerar a todo momento
G8	Sim	Atingir os resultados esperados Não prejudicar os resultados da empresa
G9	Sim	Chamar uma ou duas vezes a atenção Não deixar cair no comodismo Advertir Aplicar suspensão

G10	Não	
-----	-----	--

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 7a constam as percepções dos gestores sobre a existência e a descrição da tolerância a respeito dos comportamentos presenteístas dos geridos. G1 revelou que é tolerável atrasar uma única vez. G2 mencionou serem toleráveis questões de saúde física ou mental e o que possivelmente só faria mal para a pessoa. G4 indicou comportamentos passíveis de advertência como toleráveis. Para G5 é possível tolerar até onde a pessoa consiga executar o trabalho. G7 comentou que é preciso tolerar a todo o momento. G8 sinalizou ser possível tolerar até onde a pessoa consiga atingir os resultados esperados e não prejudicar os resultados da empresa. Para G9 é possível chamar uma ou duas vezes a atenção; não deixar cair no comodismo; advertir; aplicar suspensão. G3, G6 e G10 consideraram que esses comportamentos não são toleráveis.

Dos dez gestores entrevistados, três observaram que não é possível tolerar comportamentos presenteístas e um gestor mencionou ser importante tolerar esses comportamentos a todo momento. Os demais gestores pautaram a tolerância até onde o colaborador consiga executar seu trabalho, sem prejuízos aos resultados esperados pela organização.

Observa-se que a maioria dos gestores identificaram a possibilidade de tolerância de comportamentos presenteístas, fato que parece destoar das percepções dos gestores a respeito das consequências dos comportamentos presenteístas apresentadas na Tabela 3c. Na Tabela 3c, os gestores sinalizaram que o presenteísmo trazia consequências negativas e não deveria ser aceito no ambiente de trabalho, o que difere das percepções sobre a tolerância dos comportamentos presenteístas, em que a maioria aponta para a possibilidade de esses comportamentos terem tolerância.

Spector (2010) sustenta que, diante da era digital em que vivemos, cada vez mais se exige um estilo de liderança que seja eficaz para garantir que os empregados cumpram o que precisa ser feito. Essa concepção parece fazer sentido ao analisar o discurso apresentado pelos gestores, quando eles apresentam possibilidades de tolerância de comportamentos presenteístas, somente até o momento que não atinjam os resultados organizacionais, ou seja, que eles cumpram o que precisa ser feito.

É possível perceber relação entre tolerância e resultados esperados no discurso dos gestores. Segundo Zanelli e Silva (2008), os

líderes devem buscar alternativas para o desenvolvimento das pessoas e também se preocupar em alinhar a estratégia à missão, o que é identificado nas percepções advindas dos gestores. Contudo, é perceptível maior preocupação com os resultados a serem obtidos do que com as possíveis situações que estejam prejudicando o desenvolvimento e o próprio desempenho do empregado.

Para Santiago (2007), a tolerância é considerada uma habilidade dos líderes, desde que não seja prejudicado o grupo ou organização. Nesse sentido, é possível observar que as percepções dos gestores estão alinhadas com as sustentações do autor, uma vez que é notório que a maioria dos gestores tolera os comportamentos, desde que não afetem os resultados e o grupo de trabalho: G2 disse que “Tolerar o que possivelmente só faria mal para a pessoa”; G5: “Tolerar até onde a pessoa consiga executar o seu trabalho”; G8: “Não prejudicar os resultados da empresa”.

Zanelli e Silva (2008) pontuam que uma liderança eficaz deve ajustar os seus comportamentos às satisfações dos liderados e do ambiente onde se encontram. Essa concepção nos dá margem para sinalizar a necessidade de os gestores olharem também para as outras dimensões que estão relacionadas ao comportamento presenteísta. Perceber a tolerância de comportamentos presenteístas parece se aproximar da importância de conhecer os motivos que levam o indivíduo a demonstrar comportamentos presenteístas, conforme apresentado nas Tabelas 3 a, 3b e 3c. Ou seja, parece adequado o gestor desenvolver uma percepção que considere além do retorno para a organização e perceba que podem existir fatores prejudiciais à capacidade produtiva do indivíduo.

Considera-se que o estado fisiológico e psicológico dos trabalhadores é importante não só em relação à responsabilidade social da organização, como também em termos de sua produtividade e competitividade (MARTINEZ, FERREIRA, SOUSA E CUNHA, 2007). Essa concepção fortalece a necessidade e importância de os gestores considerarem a possibilidade de tolerância dos fatores envolvidos no desenvolvimento de comportamentos presenteístas, uma vez que se torna cada vez mais forte a necessidade das organizações de sucesso criarem estruturas que otimizem o bem estar de seus empregados (PELLETIER, BOLLES e LYNCH, 2004).

3.8 PERCEPÇÕES GERAIS DOS GESTORES E GERIDOS A RESPEITO DO PRESENTEÍSMO

Intencionando verificar a existências de outras percepções que não foram resgatadas em um primeiro momento, foi solicitado ao término da aplicação do questionário aos geridos e ao término das entrevistas com os gestores, que eles expusessem seus comentários e observações gerais sobre o presenteísmo. As percepções gerais dos geridos são apresentadas nas Tabelas 8a e 8b e as dos gestores na Tabela 8c.

Tabela 8a - Percepções gerais sobre o presenteísmo identificadas nos comentários e observações feitos pelos geridos respondentes não presenteístas

Não presenteísta	Percepções gerais sobre o presenteísmo identificadas nos comentários e observações
NP1	Não respondeu
NP2	Possibilitou dar um toque nas pessoas que se encaixam neste perfil
NP3	Não respondeu
NP4	Motivar o colaborador gera efeitos positivos Demonstrar que o colaborador é importante para a empresa Demonstrar possibilidades de crescimento
NP5	Não respondeu
NP6	Trabalhar em equipe requer saber escutar Ter uma liderança diferenciada, que saiba ouvir
NP7	Quando uma pessoa deixa de fazer suas coisas deve repensar se é realmente ali que ela gostaria de estar
NP8	Não respondeu
NP9	Não respondeu
NP10	Não respondeu
NP11	“Ninguém é tão bom a ponto de não ser substituído”

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 8a estão expostos os comentários e observações a respeito das percepções gerais dos geridos respondentes não presenteístas sobre o presenteísmo. Para obter essa informação, foi solicitado que o gerido acrescentasse comentários/observações sobre as questões anteriores. Para NP2 o questionário possibilitou dar um toque

nas pessoas que se encaixam nesse perfil. Os comentários de NP4 foram sobre os efeitos positivos que a motivação tem no colaborador; demonstrar que o colaborador é importante para a empresa; demonstrar possibilidade de crescimento. NP6 relatou que trabalhar em equipe requer saber escutar e necessidade de ter uma liderança diferenciada, que saiba ouvir. NP7 comentou que quando uma pessoa deixa de fazer suas coisas, deve repensar se é ali que ela gostaria de estar. NP11 acrescentou que ninguém é tão bom a ponto de não ser substituído. NP1, NP3, NP5, NP8, NP9 e NP10 não responderam.

Tabela 8b - Percepções gerais sobre o presenteísmo identificadas nos comentários e observações feitos pelos geridos respondentes presenteístas

Presenteísta	Percepções gerais sobre o presenteísmo identificadas nos comentários e observações
P1	Não respondeu
P2	Ter mais presença dos donos da empresa Olhar um pouco mais para os funcionários e não simplesmente julgá-los sem saber o que está acontecendo
P3	O colaborador que não está focado não contribui para o bom desempenho dos colegas Prejudica a empresa
P4	Não respondeu
P5	Não respondeu
P6	Possibilidade de repensar o que passa na vida profissional
P7	Não respondeu
P8	Empresa nunca irá agradar a todos Possibilitar maior espaço para diálogo Não criar restrições, nem possibilidade de uns acharem que são melhores do que os outros

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Na Tabela 8b estão apresentados os comentários e as observações sobre as percepções gerais dos geridos respondentes presenteístas a respeito do presenteísmo. Para obter essa informação foi solicitado que o gerido acrescentasse comentários/observações sobre as questões anteriores. P2 comentou sobre ter mais presença dos donos da empresa; olhar um pouco mais para o funcionário e não simplesmente julgá-los

sem saber o que está acontecendo. Para P3 o colaborador que não está focado não contribui para o bom desempenho dos colegas e prejudica a empresa. P6 revelou que o questionário possibilitou repensar o que passa na vida profissional. P8 mencionou que a empresa nunca irá agradar a todos; possibilidade maior de espaço para diálogo e não criar restrições, nem possibilidade de uns colaboradores acharem que são melhores do que os outros. P1, P4, P5 e P7 não responderam.

Observou-se na Tabela 8a, que os comentários realizados discorrem sobre o trabalho em equipe, motivação e papel do líder. Destaca-se nessa tabela a percepção NP2, que identificou a realização dessa pesquisa como forma de “dar um toque” nos presenteístas. Na Tabela 8b é possível perceber que os comentários são mais direcionados ao funcionamento da organização. Ressalta-se que na percepção dos geridos presenteístas, há necessidade de mais espaço para diálogo, bem como um olhar diferenciado para os funcionários que por ventura estejam passando por períodos de dificuldades.

A análise das Tabelas 8a e 8b nos leva a inferir que os respondentes presenteístas percebem que o presenteísmo pode ter relação com a estrutura, dinâmica cultural, política e o modelo da própria organização. Enquanto os geridos não presenteístas focam na motivação para lidar com o presenteísmo, os geridos presenteístas apontam e nos fazem repensar tanto no papel do líder, como no papel da organização no desenvolvimento de comportamentos presenteístas. Cinco geridos respondentes não presenteístas e quatro geridos respondentes presenteístas não fizeram comentários gerais ou observações sobre a pesquisa.

De acordo com Zanelli e Silva (2008) o trabalho é forte elemento na construção da identidade do ser humano. A natureza intrínseca das tarefas que a pessoa realiza é fonte de motivação no trabalho. Isso nos leva a refletir na relação que a natureza da atividade executada pode ter com o presenteísmo nas organizações. Isso porque a percepção dos geridos está atrelada a questões motivacionais e também de desempenho, visto nos exemplos: NP4 “Motivar o colaborador gera efeitos positivos”; P3 “O colaborador que não está focado não contribuiu para o bom desempenho dos colegas”, sugere-se a necessidade de rever como as atividades são apresentadas ao colaborador e como este está entendendo o funcionamento delas.

Devido à carência de mão de obra no mercado de trabalho e frente às dificuldades financeiras encontradas no cotidiano, Conte (2007) expõe que mesmo os trabalhadores estando insatisfeitos com seu trabalho, preferem manter-se em seu cargo. Essa situação faz com que

ao passar do tempo acabem adoecendo, demonstrando sobrecarga física ou mental e até mesmo dificuldades de relacionamento social e familiar, fatores estes relacionados ao presenteísmo.

Reforça-se que atividades impostas, em que o colaborador não percebe sua finalidade, colocam em risco sua saúde mental, além de desmotivação e baixa no seu rendimento. Nesse ponto, vale ampliar a discussão da própria formação e educação destes trabalhadores direcionada à preparação para a atuação no trabalho. Essa situação nos leva a pensar se existe relação quanto à preparação desses profissionais e comportamentos presenteístas.

Alguns comentários dos geridos enfatizam a necessidade de o colaborador se sentir importante na empresa, bem como a necessidade de perceber oportunidades de crescimento, como fatores relacionados ao presenteísmo. Na literatura, constata-se que as pessoas precisam experimentar prazer nas atividades de trabalho, bem como é fundamental ter oportunidade de aprender (ZANELLI, SILVA, 2008). Essas situações são consideradas importantes para garantir qualidade de vida no trabalho e, alinhando oportunidade de aprender com oportunidade de crescimento, tomamos esse embasamento também como essencial para lidar com o presenteísmo no ambiente de trabalho.

O paradoxo do desenvolvimento da vida pessoal e profissional do colaborador também pode ser identificado nas percepções gerais dos geridos presenteístas. Quando o gerido presenteísta menciona a necessidade de olhar um pouco além para os funcionários, sem simplesmente julgá-los, podemos pensar no paradoxo do trabalho contemporâneo, em que o trabalho laboral tem cada vez mais se apropriado da vida pessoal. A argumentação do gerido presenteísta nos remete a levar em consideração outros fatores externos ao trabalho que possam influenciar negativamente no desempenho das atividades, já que é visto que as dificuldades na vida familiar acabam interferindo no desempenho profissional (ZANELLI, SILVA, 2008).

Sobre possibilidades de satisfação envolvendo questões salariais, Spector (2010) enfatiza que nem sempre as pessoas que ganham mais dinheiro são necessariamente as mais satisfeitas. A questão da satisfação com o salário pode ser afetada na comparação do salário de um indivíduo com outro que exerça a mesma função. Entretanto, observa-se que a satisfação relacionada ao salário não foi mencionada pelos gestores e geridos.

Desde as décadas de 1960 e 70 são estudados os fatores capazes de influenciar os resultados organizacionais (SIQUEIRA, JUNIOR, 2004). De acordo com os autores, estratégias organizacionais que

contemplem indivíduos satisfeitos e envolvidos no trabalho podem resultar em maior produtividade, maior desempenho, menor absenteísmo e menor rotatividade. Nessa lista incluímos o presenteísmo, visto que o relato dos geridos, principalmente dos presenteístas, sustenta que quando se fala de comportamentos presenteístas, é necessário observar os vínculos que estão embutidos na relação entre colaborador e organização.

Tabela 8c - Percepções gerais sobre o presenteísmo identificadas nos comentários e observações feitas pelos gestores

Gestor	Percepções gerais sobre o presenteísmo identificadas nos comentários e observações
G1	Ter na empresa pessoas com mais disponibilidade Ter na empresa pessoas que querem trabalhar Ter na empresa pessoa com mais atitude
G2	Considerar situações além do trabalho Gestor lida com presenteísmo a todo momento Identificar presenteístas no momento da seleção
G3	Fazer com que a pessoa se envolva mais
G4	Ter alguém com quem contar Fazer as coisas acontecerem de forma diferente Ser referência Ter alguém como referência
G5	Estar presente não só de corpo Fazer o trabalho com qualidade
G6	Ter mais claro a responsabilidade de cada um Ter clareza a quem recorrer nestes momentos Entender a responsabilidade do gestor Ter acompanhamento no trabalho Querer ajudar o gestor
G7	Condenar sem saber o que está acontecendo
G8	Não ter foco Não perceber alegria nas pessoas Pessoas parecem mortas Depressão ou tristeza profunda Desistir das coisas
G9	Ficar mais atento com as pessoas Ficar mais atento com o que acontece a sua volta
G10	Ter cuidado para não agir injustamente Ter clareza dos motivos que levam a pessoa a estar de corpo presente

Fonte: elaborada pela pesquisadora

Estão apresentados na Tabela 8c os comentários e as observações a respeito das percepções gerais dos gestores sobre o presenteísmo. G1 discorreu sobre ter na empresa pessoas com mais disponibilidade; ter na empresa pessoas que querem trabalhar; ter na empresa pessoa com mais atitude. G2 comentou sobre considerar situações além do trabalho; que o gestor lida com presenteísmo a todo o momento e sobre a possibilidade de identificar presenteístas no momento da seleção. G3 comentou sobre fazer com que a pessoa se envolva mais. G4 mencionou a respeito de ter alguém com quem contar; fazer as coisas acontecerem de forma diferente; ser referência e ter alguém como referência. G5 discorreu sobre estar presente não só de corpo e fazer o trabalho com qualidade. Para G6 é necessário ter mais claro a responsabilidade de cada um; ter clareza a quem recorrer nesses momentos; entender a responsabilidade do gestor; ter acompanhamento no trabalho; querer ajudar o gestor. G7 falou sobre condenar sem saber o que está acontecendo. G8 fez comentário a respeito de não ter foco; não perceber alegria nas pessoas; pessoas parecem mortas; depressão ou tristeza profunda; vontade de desistir das coisas. G9 relatou necessidade de ficar mais atento com as pessoas e com o que acontece a sua volta. Para G10 é preciso ter cuidado para não agir injustamente e ter clareza dos motivos que levam a pessoa a estar apenas de corpo presente.

É possível perceber nos comentários gerais da Tabela 8c a preocupação dos gestores em não terem na empresa pessoas que apresentem comportamentos presenteístas. Percebe-se que os comentários feitos também têm relação com o papel do líder e assim como na Tabela 8a, a maioria dos comentários não envolve o papel da organização, como percebido na Tabela 8b.

Observa-se na Tabela 8c que os gestores apontam a necessidade de ter clareza nos papéis e nas responsabilidades de cada um. Também evidenciam percepções a respeito do papel do líder, como importante para lidar com o presenteísmo. A literatura corrobora o compartilhamento e distribuição de responsabilidades, para obter maior efetividade no produto gerado em coletividade (ZANELLI, SILVA, 2008). Tal situação sinaliza para a importância da gestão coordenar e possibilitar um ambiente de diálogo que fortaleça o trabalho em equipe, a fim de melhor lidar com comportamentos presenteístas, possibilitando melhor saúde e produtividade no ambiente de trabalho.

É interessante observar que quatro gestores perceberam a importância de levar em consideração motivos extrínsecos ao colaborador, ou seja, a necessidade de o gestor conhecer sobre o

presenteísmo, para saber lidar melhor com a situação. Sabe-se que liderar é um processo interativo entre pessoas que têm aspirações que devem ser cumpridas no espaço organizacional (ALBUQUERQUE, PUENTES-PALACIO, 2008). Conseguir aliar essas aspirações pessoais com as metas e objetivos organizacionais é desafio da liderança. Sendo assim, pontua-se mais uma vez a importância de o gestor entender e compreender o presenteísmo, para poder auxiliar seus geridos a lidar com essas situações, atenuando possíveis prejuízos para o indivíduo e a organização.

Mesmo tendo quatro percepções dos geridos a respeito da necessidade de compreender as variáveis além do âmbito individual que possam estar interferindo no trabalho dos geridos, sugere-se ser importante reforçar o papel da gestão na influência dos comportamentos organizacionais. A figura do líder teve destaque não só na percepção dos gestores, mas também nas percepções advindas dos geridos: NP6 “Ter uma liderança que saiba ouvir”; P2 “Ter mais presença dos donos da empresa”. De acordo com Zanelli e Silva (2008), espera-se que os dirigentes forneçam condições, que em última análise possibilite saúde e qualidade de vida, o que aliado às percepções tanto dos gestores, como dos geridos, reforça o papel fundamental que os gestores representam frente aos comportamentos presenteístas.

Visto que é essencial que os gestores tenham clareza dos valores, missão, visão e estratégia organizacional (ZANELLI, SILVA, 2008) é importante levar em consideração também esses aspectos quando falamos do presenteísmo. Além disso, ressalta-se a importância de os gestores terem clareza e entendimento para lidar com as diversidades no contexto organizacional (SPECTOR, 2010). O mesmo autor salienta que cada vez mais é importante saber lidar com diversidades culturais, uma vez que frente às mudanças contemporâneas é essencial que os líderes tenham flexibilidade e auxiliem suas equipes a se relacionarem nesse contexto. Já que a figura do líder é tão presente nas percepções dos gestores e geridos quando se fala de comportamentos presenteístas, é conveniente questionar os pressupostos culturais, os valores e as crenças que baseiam e definem as estratégias organizacionais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre percepções de gestores e geridos nas organizações permitiu constatar que o presenteísmo é um fenômeno ocorrente no ambiente de trabalho e reconhecido pelos gestores e pelos geridos. Contudo, vale ressaltar que mesmo conseguindo identificá-lo, o conceito do presenteísmo precisa ser mais explorado e difundido no meio organizacional, pois as pessoas reconhecem, mas não sabem denominar esse fenômeno. Por meio das percepções dos gestores e geridos foi possível reconhecer o presenteísmo como o fato de o indivíduo estar no ambiente de trabalho, mas sem realizar suficientemente as funções que são de sua responsabilidade, que corrobora a concepção de presenteísmo sustentada nos Estados Unidos e México (OGATA, 2008).

Coletar percepções tanto dos gestores como dos geridos possibilitou maior clareza sobre o presenteísmo, uma vez que a literatura sobre esta temática no Brasil ainda é restrita. Conhecer percepções dos gestores e geridos demonstrou a concepção global do que pode fazer com que o indivíduo esteja presente no trabalho, mas sem suficientemente realizar as atividades pelas quais é responsável. Ou seja, foi possível confrontar as percepções de ambos, a fim de ter melhor entendimento sobre o presenteísmo no ambiente de trabalho.

Entre as percepções identificadas, destaca-se a atribuição do presenteísmo ao âmbito de análise individual. Sobre a identificação de comportamentos presenteístas, observou-se maior identificação da existência desses comportamentos pelos geridos não presenteístas, além de todos os gestores terem identificado presenteísmo no local de trabalho. Hipotetiza-se, dessa forma, a dificuldade de os geridos presenteístas reconhecerem estes comportamentos.

No que tange às percepções sobre os motivos que levam o indivíduo a apresentar comportamentos presenteístas, destaca-se que mesmo os geridos que no primeiro momento não identificaram comportamentos presenteístas, responderam sobre os motivos que levam uma pessoa a estar presente no local de trabalho, mas sem exercer suas atividades. Todos os gestores também identificaram os motivos do presenteísmo. É possível perceber que as percepções dos gestores e geridos sobre os motivos que levam uma pessoa a estar presente no local de trabalho, mas sem exercer suficientemente as tarefas pelas quais é responsável, convergem sobre o âmbito de análise individual, ou seja, referem-se aos processos motivacionais, satisfação e comprometimento.

Evidencia-se que as percepções dos geridos a respeito das consequências do comportamento presenteísta são direcionadas para a

equipe de trabalho. Já para os gestores, as consequências do presenteísmo refletem na organização, mais especificamente no atingimento dos resultados esperados pelos geridos.

A respeito da percepção dos geridos sobre os comentários que o grupo de trabalho faz sobre os indivíduos que apresentam comportamentos presenteístas, observa-se que está direcionada também ao âmbito do funcionamento da equipe. Destaca-se que muitos geridos não responderam sobre esse questionamento, o que reforça a hipótese de o presenteísmo ainda não ser tão conhecido pelos geridos no ambiente de trabalho.

Em relação às percepções de mudança do comportamento presenteísta, é possível perceber que a maioria dos geridos e dos gestores considera a possibilidade de existência de mudança no comportamento presenteísta. Para os geridos muda-se o comportamento presenteísta com atividades externas, ou seja, dinâmicas de grupo, palestras e conversas. Já na percepção dos gestores, as mudanças dos comportamentos presenteístas estão relacionadas ao papel do líder, ou seja, aos exemplos e ações dele em relação ao presenteísmo.

Sobre as percepções dos geridos quanto à vivência de comportamentos presenteístas, destaca-se que a maioria dos geridos presenteístas sinalizaram a vivência de comportamentos presenteístas. Essa situação pode evidenciar identificação com o fenômeno e o reconhecimento dessas atitudes por eles próprios reforça a percepção inicial dos gestores que identificaram essas pessoas como presenteístas. Ou seja, os geridos considerados pelos gestores como presenteístas se reconhecem como tal. Além disso, sinaliza-se que os motivos identificados anteriormente sobre os comportamentos presenteístas são convergentes com a percepção dos geridos sobre a vivência do fenômeno.

Ao que se refere à percepção dos gestores sobre a tolerância de comportamentos presenteístas, a maioria identifica possibilidade de tolerar esses comportamentos. A tolerância sinalizada pelos gestores refere-se até o ponto onde o funcionário consiga realizar seu trabalho, sem prejuízos para a organização.

Diante das análises realizadas, foi possível perceber que o presenteísmo pode ser entendido como o fato de o indivíduo estar no ambiente de trabalho, mas por algum motivo não responder ou executar suas responsabilidades. Esses motivos podem estar relacionados a várias determinantes. Embora a maioria dos gestores e geridos tenham relacionado os motivos a fatores individuais, é importante destacar que outras variáveis podem influenciar nesse contexto. Essas variáveis se

referem à própria atividade a ser executada, à cultura da organização ou a situações externas que de alguma forma impactam a execução do trabalho. Assim, reforça-se a necessidade de olhar para além do indivíduo e observar os fatores inclusive de âmbito organizacional, que podem levar o indivíduo a estar presente, mas sem executar suas tarefas.

Essa situação merece destaque pelas organizações, uma vez que é sustentado que empregados com elevado bem-estar podem se manter mais focados e comprometidos. Em outras palavras, considerar os multi-determinantes que estejam envoltos no presenteísmo pode auxiliar a lidar com essa situação, ou seja, contribuir para que os indivíduos estejam presentes no ambiente de trabalho e produzindo de maneira saudável.

Foi possível observar que os gestores, aparentemente, possuem maior entendimento e conseguem identificar mais comportamentos e motivos do presenteísmo. Partindo da ideia de que os líderes influenciam o comportamento dos demais, a clareza a respeito do presenteísmo pode favorecer o exercício da liderança, no sentido de ter uma visão abrangente dos motivos que podem levar o indivíduo a estar no trabalho, mas sem exercer suas tarefas. Contudo, cabe salientar que o foco do olhar referente ao presenteísmo ainda é eminente a responsabilizar o indivíduo por essas atitudes. Entendemos que a postura dos gestores deve ser direcionada para entender o presenteísmo como multideterminado e ser catalizador das mudanças desses comportamentos, os quais podem não só estar prejudicando os resultados da organização, como afetando o bem-estar do indivíduo.

A postura do gestor frente ao presenteísmo nos leva a hipotetizar que gestores presenteístas possuam maior probabilidade de terem geridos presenteístas. Todavia, ressalta-se que como esse não foi o foco da pesquisa, há necessidade de aprofundar essa hipótese. Observa-se que os gestores, percebendo o presenteísmo como um resultado de processos que podem ter sua base na própria organização, essa percepção pode auxiliá-los nas estratégias para reter os funcionários. Cada vez mais nota-se a importância de oferecer subsídios para manter a qualidade e o bem-estar dos trabalhadores, buscando condições que melhorem as condições de motivação e produtividade.

Dessa forma, sugere-se trabalhar a disseminação de conhecimento sobre o presenteísmo nas organizações, elucidando e orientando não só os gestores, como os geridos sobre a temática. Entende-se que possibilitar espaços de orientação, educação e treinamento pode ser um componente importante de medidas preventivas no ambiente de trabalho. Acredita-se que lidar com esse

assunto possa diminuir os índices de presenteísmo, absenteísmo, rotatividade e auxiliar na promoção de saúde, redução de custos e aumento da produtividade.

O estudo do presenteísmo se aproxima de outras temáticas, como o estresse, *bournout*, absenteísmo, comprometimento, motivação, entre outros. Frente à complexidade do assunto e a constatação de que ainda os estudos brasileiros sobre o presenteísmo são incipientes, reforça-se a possibilidade de aprofundar e desenvolver outras pesquisas sobre comportamento organizacional em relação ao presenteísmo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J. B. ; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B.(orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALLEN, H.; HUBBARD, D.; SULLIVAN, S. **The burden of pai non employee health and productivity at a major provider of businee services**. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 47. 2005.

ALVES, G. O. **Contribuições da ergonomia ao estudo da LER em trabalhadores de um restaurante universitário**. (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 1995.

ALTOE, A. **Políticas Institucionais e seus desdobramentos sobre o trabalho docente: absenteísmo e presenteísmo**. Belo Horizonte, PUC, 2010.

ARECHA VALETA, F. **O Fantasma do presenteísmo**. Revista AMANHÃ, Edição 240, Março de 2008. Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br/edicoes/240/capa01.asp>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

ARONSSON, G. K; DALLNER, M. **Sick but yet at work. an empirical study of sickness presenteeism**. Journal of Epidemiology and Community Health. 2000.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ, 2003.

BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A., PINHO, A. P. M. **Comprometimento Organizacional: Explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 20, 1996. Angra dos Reis/RJ. Anais...Angra dos Reis/RJ.:ENANPAD, 1996.

BOCKERMAN, P.; ERKKI, L. **Predictors of sickness absence and presenteeism: does the pattern by a respondent's health?** Munich Personal RePec Archive, 2009. Disponível em: <<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/17067/>>. Acesso em: 06 jun. 2012.

BOTELHO, E. F. **Administração inteligente: a revolução administrativa.** São Paulo: Atlas, 1992.

BURTON, W.N. **The association of health risks with on-the-job productivity.** *Jornal Occup Environ Med.* 2005.

CALZARETTA, A. V. **Presentismo Laboral.** *Ciencia & Trabajo.* Ano 9. Número 24, 2007.

COLLINS, J.J.; BAASE, C. M.; SHARDA, C.E.; OZMINKOWSKI, R.J.; NICHOLSON, S.; BILLOTTI, G.M.; TURPIN, R. S.; OLSON, M.; BERGER, M. L. **The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers.** *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47. 2005.

CONTE, L.B.D. **Nível de estresse entre trabalhadores em uma clínica oncológica.** *Rev. Inst. Ciência e Saúde*, 2007

CULLEN, J, MCLAUGHLIN, A. **What drives the persistence of presenteeism as a managerial value in hotels?: observations noted during an Irish work-life balance research project.** *International Journal of Hospitality Management.* 25 (3): 510–516, 2006.

DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso.** (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis; UFSC, 2006.

DEW, K.V.; SMALL, K. **Choosing' to work when sick: workplace presenteeism.** *Soc Sci Med*, 2005.

DIAS, M. **Absenteísmo em contact center - Estudo de caso com preditores micro e macroorganizacionais.** (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

DURAN, V.H. **Presentismo Ocasionária Millonarias Pérdidas en Chile.** Ciencia & Trabajo. ANO 9, NÚMERO 24 , ABRIL / JUNIO 2007

FERREIRA, R.C.; GRIEP, R.H.; FONSECA, M. J. M.; ROTENBERG, L. **Abordagem multifatorial do absenteísmo por doença em trabalhadores de enfermagem.** Rev Saúde Pública 2012;46(2):259-68

FLORES-SANDI, G. "**Presentismo**": **Potencialidad en accidentes de salud.** mar. 2006, vol.48, no. 1. Disponível em: <<http://www.scielo.sa.cr/sicelo.php>>. Acesso em 15 jun. 2010.

FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GOETZEL, R. Z.; LONG S. R.; OZMINKOWSKI, R. J.; HAWKINS, K.; WANG, S.H.; LYNCH,W. **Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers.** Journal Of Occupational And Environmental Medicine. 2004.

GROVISK, B. **Presenteeism' costly for business according to Survey.**2008. Disponível em:<www.contingencyplanning.com/articles/57465/ - 33k>. Acesso em: 17 jun. 2010.

GRATIVOL, K. **Jornada sem fim.** Criativa. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2008. Disponível em: <<http://revistacriativa.globo.com/Criativa/0,19125,ETT917427-4241,00.html>>. Acesso em: 17 jun. 2012.

GUERREIRO, M. J. T. L. **Gestão do absenteísmo dos enfermeiros do serviço de medicina do centro hospitalar de Cascais.**Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2010.

HEMP, P. **Presenteeism at Work – But out of it.** Harvard Business, 2004.

INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION (ISMA) – Brasil. Presenteísmo. 2010. Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/>>. Acesso em: 05 de jun de 2010.

KINJERKI, V. **Presenteeism at Work: The Hidden Costs**. Disponível em: <<http://www.rethinkingyourwork.com/2010/02/12/presenteeism-at-wok-the-hidden-costs>>. Acesso em 15 de Mai de 2012.

LARANJEIRA, C. **O contexto Organizacional e a Experiência do Estress: Uma perspectiva Integrativa**. Ver. Salud Publica, Portugal, 2009.

LEVIN-EPSTEIN, J. **Presenteeism and Paid Sick Days**. Clasp, Washington, 2005.

LE BLANC, P.M.; BAKKER, A.B.; SCHAUFELI, W.B.; HOX, J. J. **Burnout interventions: An overview and illustration**. Halbesleben. 2008

LIPP, M.E.N.; TANGANELLI, M.S. Stress e qualidade de vida em magistrados da Justiça do Trabalho: diferenças entre homens e mulheres. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. Porto Alegre, v.15, n.3, p. 537-548, 2002.

LOFLAND, J. H.; PIZZI, L.; FRICK, K. D. **A review of health-related workplace productivity loss instruments**. *Pharmacoeconomics*, 22. 2004.

LOWE, G. **Here in body, absent in productivity**. *The National Journal Of Human Resource Management*, 2002.

MARTINEZ, L. F.; FERREIRA, I. A.; SOUSA, L. M.; CUNHA, J. V. A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presenteísmo. **Comportamento Organizacional e Gestao**, VOL. 13, N.o 1, 37-54, 2007.

MASLACH, C., LEITER, M.P. **Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste?** Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas: Papyrus, 1999.

MATTKE, S.; BALAKRISHNAN, A.; BERGAMO, G.; NEWBERRY,

S.J. A review of methods to measure health-related productivity loss. 2007.

MENDES, A.M. A organização do trabalho como produto da cultura e a prevenção do stress ocupacional: o olhar da psicodinâmica do trabalho. In: TAMAYO, A. (org.). **Estresse e Cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A.. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.** Journal of Applied Psychology, n. 78, p. 538-551, 1993.

MORAES, F. M. M. de, GODOI, C.K., BATISTA, M.A. **Comprometimento organizacional:** uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. Revista de Ciências da Administração – v.6, n.12, jul/dez 2004.

OGATA, A. **O inimigo oculto da produtividade.** Associação Brasileira de Qualidade de vida. São Paulo. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br/artigos.php?id=53>>. Acesso em 15 set de 2010.

PAZ, M. das G.T.da. Configurações de poder e estresse nas organizações. In: TAMAYO, A. (org.). **Estresse e Cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

PELLETIER, B., BOLES, M., & LYNCH, W. (2004). **The relationship between health risks and work productivity.** Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46 (7), 737-745.

PILETTE, P.C. **A clear and present danger to productivity.** Journal of nursing administration, 35. 2005.

ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 5. ed. São Paulo: LTC, 1999.

ROJAS, R. **Enfoque del Presentismo en Empresas de Salud.** Ciencia Y Trabajo. v.9, n.24, p.64-8, 2007.

SANDERSON, K.; TILSE, E.; NICHOLSON, J.; OLDENBURG, B.; GRAVES, N. Wich presenteeism measures are more sensitive to depression and anxiety? *Disord*, 101. 2006.

SANTIAGO, F.Z. Liderança – **Características e Habilidades do Líder**: Um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estados de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado. FUMEC, 2007.

SILVA, E.F., OLIVEIRA, K.K.M., SOUZA, P.C.Z. **Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT**. *Rev. bras. Saúde Ocup.*, São Paulo, 2011, 56-70.

SIMPSON, R. **Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers**. *British Journal of Management*. 1998.

SIQUEIRA, M.M.M. **Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional**. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7 (especial), p. 165-185, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

SOAREZ, P.C. ; KOWALSKI, C. C. G. ; FERRAZ, M. B. ; CICONELLI, R. M. **Tradução para português brasileiro e validação de um questionário de Avaliação de produtividade**. *Rev Panam Salud Publica*. 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010.

STEVENS, M. **Presenteeism: taking an integrated approach: by integrating the efforts of disability management and employee assistance programs, employers can form a solid foundation for an early-return-to-work program that reduces the impact of presenteeism**. *The Journal of Employee Assistance*. [revista en online] Disponível em http://findarticles.com/p/articles/mi_m0PLP/is_3_35/ai_n17210387, 2005.

UEGAKI, K.;BRUJINE, M.C.; ANEMA, J.R.; TULDER, M.W. **Consensus-based finding and recommendations for estimating the costs of health-related productivity loss from a company's perspective.** Scand J Work Environ Health. 2007.

UMANN, J. **Estresse, coping e presenteísmo em enfermeiros hospitalares.** 132 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

UMANN, J., GUIDO, L.A., GRAZZIANO, E.S. **Presenteísmo em enfermeiros hospitalares.** Revista Latino Americano de Enfermagem, Vol 20, ano 1.Ribeirão Preto, Jan/Fev., 2012.

WIERNER, Y; **Commitment in organizations: a normative view.** Academy of Managent Review, v.7, p.418-428,1982.

YAMASSHITA, M. ARAKIDA, M. **Concept analysis of presenteeism and its posible applications in Japanese occupational health.** Sangyo Eiseigaku Zasshi. 48(6): 201-13, 2006.

ZANELLI, J.C.; BASTOS, A.V.B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-492.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. **Interação Humana e Gestão:** a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZANELLI, J.C. (cols.) **Estresse nas organizações de trabalho:** compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE O PRESENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES

DATA: ___/___/_____

NOME: _____

IDADE: _____

ESCOLARIDADE: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

TEMPO DE EMPRESA: _____

TEMPO DE ATUAÇÃO NO

CARGO: _____

1) O que você entende por presenteísmo?

2) Você percebe que existem pessoas que estão no local de trabalho mas que não produzem?

3) Quais as ações (ou falta de ações) que caracterizam um presenteísta?

4) Para você, quais os motivos que levam uma pessoa a estar no trabalho, mas sem executar as tarefas pelas quais é responsável?

5) Quais as consequências de ter pessoas que não realizam as atividades pelas quais são responsáveis na equipe?

6) Existe maneira de modificar os comportamentos presenteístas?
Como?

7) Até onde são toleráveis os comportamentos presenteístas?

8) De maneira geral, como você avalia o presenteísmo?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO SOBRE PRESENTEÍSMO PARA OS GERIDOS

Idade: () anos Escolaridade: _____
Tempo na empresa: () anos e () meses Sexo: M / F

1) Existem pessoas que estão presentes no local onde você trabalha, mas que não fazem as atividades pelas quais são responsáveis? Se sim, o que elas fazem nesses momentos?

2) Para você, o que leva as pessoas a estarem no trabalho somente de corpo presente, ou seja, estar no seu local trabalho, mas não realizar as atividades pelas quais são responsáveis?

3) Para você, como é trabalhar com pessoas que estão somente de corpo presente no trabalho, ou seja, que estão presentes mas não realizam as tarefas?

4) O que o seu grupo de trabalho comenta sobre pessoas que estão somente de corpo presente?

5) Existem maneiras de mudar as pessoas que estão somente de corpo presente no trabalho? Quais?

6) Você já passou por momentos em que estava no trabalho, mas não conseguia executar suas tarefas? Descreva esses momentos e por que isso aconteceu.

7) Acrescente comentários/observações sobre as questões anteriores:
